

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Manažerská etika v prostředí základních uměleckých škol
Managerial Ethics in the Environment of Elementary Art Schools

Zdeňka Průšová

Vedoucí práce: PhDr. Jan Voda, Ph.D.
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Manažerská etika v prostředí základních uměleckých škol vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 20. 7. 2015

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Janu Vodovi, Ph.D. za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé práce. Zároveň bych chtěla poděkovat ředitelům základních uměleckých škol za jejich čas a ochotu účastnit se výzkumu.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá manažerskou etikou v prostředí základních uměleckých škol. Teoretická část vymezuje základní pojmy, definuje a charakterizuje manažerskou etiku. Věnuje se etice v současnosti, společenské a sociální zodpovědnosti organizací. Dále se zaměřuje na etické řízení a úlohu etiky v řízení lidských zdrojů. Zároveň se snaží určit specifika prostředí základních uměleckých škol v souvislosti s otázkou etiky. Praktická část mapuje prostředí ZUŠ v oblasti etiky v managementu. Výzkum, který proběhl formou dotazníkového šetření mezi řediteli těchto škol, se zabývá především etickým řízením, ale i obecnými znalostmi manažerské etiky a etickými postoji manažerů – umělců. Získaná data jsou analyzována pomocí teoretických poznatků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Morálka, etika, manažerská etika, etické řízení, etický kodex, základní umělecká škola

ANNOTATION

This Bachelor's thesis deals with managerial ethics in the elementary art school environment. In its theoretical part, the Thesis outlines basic concepts, defines and characterizes managerial ethics, as well as deals with present day ethics, social and welfare responsibility. It focuses also on ethical management and on the role of ethics in human resource management. At the same time, it tries to determine the specifics of the elementary art school environment in connection with the question of ethics. The practical part describes the aforementioned environment in the scope of managerial ethics. The research, conducted as an interview survey among the heads of elementary art schools, is focused mainly on the field of ethical management as well as on the general knowledge of managerial ethics and on ethical attitudes of managers – artists. The obtained data is analyzed using theoretical knowledge.

KEYWORDS

Morals, ethics, managerial ethics, ethical management, code of ethics, elementary art school

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická část	7
2.1	Vymezení základních pojmů	7
2.1.1	Morálka.....	7
2.1.2	Etika.....	8
2.1.3	Vztah mezi morálkou a etikou.....	9
2.2	Etika v současnosti.....	10
2.3	Společenská a sociální zodpovědnost organizací	11
2.4	Manažerská etika	12
2.4.1	Vymezení pojmu „manažerská etika“	12
2.4.2	Struktura manažerské etiky	13
2.5	Etické řízení	14
2.5.1	Principy etického řízení	15
2.5.2	Nástroje etického řízení	15
2.5.3	Metody etického řízení	18
2.5.4	Rozhodování v rámci etického řízení	19
2.6	Úloha etiky v řízení lidských zdrojů	21
2.7	Manažerská etika ve specifickém prostředí	23
2.7.1	Základní umělecké školy	23
2.7.2	Etický kodex ředitele pražské ZUŠ	27
3	Praktická část.....	30
3.1	Cíl výzkumu.....	30
3.2	Výzkumný nástroj	30
3.3	Pilotní výzkum	32
3.4	Výzkumný soubor	32
3.5	Analýza a vyhodnocení dat	33
4	Závěr	48
5	Seznam použitých informačních zdrojů	51
6	Příloha	54

1 Úvod

„Největšími problémy současného lidstva neleží kupodivu v ekonomické, ale zejména etické oblasti. Změnilo se chování člověka, a hlavně, jak vidíme, jeho morálka. Právě mravní kodex v každém z nás je dnes hlavní podmínkou další lidské existence.“

Zdeněk Veselovský

Tématem této bakalářské práce je manažerská etika v prostředí základních uměleckých škol.

Motivací pro výběr tématu byly vlastní zkušenosti autorky této práce, která se pohybuje v prostředí základních uměleckých škol 29 let. Nejprve jako žákyně a později jako pedagog se detailně seznamovala s daným prostředím a na základě vlastních zkušeností, rozhovorů s žáky i diskusí s kolegy dospěla k názoru, že etické prostředí na základní umělecké škole výrazně formuje jak etické postoje žáků, tak pracovní prostředí na dané škole. Etické otázky stojí neustále v popředí pozornosti zaměstnanců i žáků. Učitelé ZUŠ výrazně častěji než problémy související s výukou řeší neetické vztahy na pracovišti, a to jak vztahy mezi samotnými učiteli, tak především mezi vedením školy a učiteli. Zkušenosti pedagogů z různých ZUŠ jsou podobné.

Autorku tento problém zaujal natolik, že se rozhodla zjišťovat příčiny a zároveň hledat východisko. Zamýšlela se nad otázkami: Je možné systematicky vnášet etiku do prostředí základních uměleckých škol? Jak vnímají ředitelé ZUŠ sami sebe jakožto nositele etických postojů ve škole? Jaké jsou zkušenosti s aplikací etiky v jiných typech organizací?

Problematickou etiky v organizacích z hlediska managementu a zaměstnanců se zabývá tzv. manažerská etika. Tento pojem je spojován především s podnikatelskou sférou, ale jeho obsah je natolik obecný, že je možné jej přenést i do organizací jiného typu (například právě do škol). Je možné ji uplatnit všude tam, kde existuje management jako skupina vedoucích pracovníků.

Bakalářská práce je členěna do dvou základních částí – teoretické a praktické.

Teoretická část je věnována nejprve obecné problematice manažerské etiky a následně vymezuje specifika prostředí základních uměleckých škol. První kapitola teoretické části vymezuje základní pojmy, jakými jsou „morálka“ a „etika“, a zároveň určuje vztah mezi nimi. Druhá kapitola pojednává o úloze etiky v současnosti. Třetí kapitola se zabývá společenskou a sociální zodpovědností organizací. Následující kapitola se věnuje problému manažerské etiky – vysvětluje tento pojem a určuje jeho obsah. Pátá kapitola se zaměřuje na etiku v řízení

organizace, uvádí principy, nástroje a metody etického řízení. Zabývá se také etikou v rozhodovacím procesu. Další kapitola se zamýšlí nad úlohou etiky v řízení lidských zdrojů. Poslední kapitola teoretické části se snaží vymezit specifika prostředí ZUŠ a uvádí také kodex ředitelů pražských základních uměleckých škol jako příklad určité písemně vyjádřené normy pro etické chování v ZUŠ. Teoretická část práce čerpá především z pramenů z oblasti podnikatelské sféry, kde je tomuto tématu věnována čím dál větší pozornost. Autorka se snažila zjistit, zda poznatky z prostředí podniků je možno přenést do specifického prostředí základních uměleckých škol. Na základě prostudování těchto pramenů usoudila, že charakteristika manažerské etiky je natolik obecná, že umožňuje její aplikaci v jakémkoliv typu organizace včetně škol. Doplněny jsou také poznatky z dalších pramenů (např. z oblasti školství, psychologie aj.). Cílem teoretické části práce je provést faktografickou rešerši z dostupných zdrojů, určit specifika prostředí ZUŠ a přenést poznatky z této části do výzkumu.

Praktická část mapuje prostředí základních uměleckých škol ve čtyřech největších městech České republiky, tj. v Praze, Brně, Ostravě a Plzni. Výzkum se týká etických problémů ve vybraných školách z pohledu manažerů – ředitelů těchto škol. Je zaměřen především na zjištění konkrétního stavu etiky v oblasti etického řízení, dále na obecné znalosti v oblasti manažerské etiky a na etické postoje manažerů. Cílem výzkumu je zjistit názory, postoje, znalosti a zkušenosti ředitelů základních uměleckých škol v oblasti etiky a na základě vyhodnocení výsledků šetření určit rozsah znalostí o dané problematice, vyhodnotit podmínky pro rozvoj etických vztahů ve školách, specifikovat etické postoje ředitelů ZUŠ a nalézt tak odpověď na tři výzkumné otázky:

1. Do jaké míry jsou ředitelé ZUŠ obeznámeni s obecnou problematikou manažerské etiky?
2. Jaké podmínky vytvářejí ředitelé ZUŠ pro rozvoj etických vztahů ve svých školách?
3. Jaká specifika vykazují etické postoje těchto ředitelů?

Praktická část je vystavěna na základě teoretických poznatků a na základě výsledků dotazníkového šetření mezi řediteli ZUŠ, které proběhlo v období duben – červen 2015.

2 Teoretická část

2.1 Vymezení základních pojmů

V této kapitole je vysvětleno a definováno několik termínů, které se používají v souvislosti s etickými problémy. Autorka práce záměrně volí několik definic, aby komplexně vystihla význam morálky a etiky.

2.1.1 Morálka

Pojem „morálka“ se objevuje v běžné řeči v mezilidské komunikaci poměrně často.

Ve Filosofickém slovníku se uvádí, že původ slova pochází z latinského „mós“- zvyk, obyčej a mrav. Morálka je dále definována jako nauka o mravech a zároveň jako systém hodnotových představ a příkazů. Je souhrnem hodnotících soudů, zvyků, názorů, hodnot, ideálů, institucí a norem, jimiž se lidé řídí ve svém praktickém mravním jednání. Morálka je formálně vyžadována a očekávána. Je také označována jako schopnost rozlišovat dobro a zlo.¹

Tuto definici je možné dále doplnit: *„Pojem morálka označuje také osobní způsob života, smýšlení a charakter osobnosti. Je to soustava pravidel, hodnot a mravních citů lidského jednání.“*² Autoři předchozí definice charakterizují také **morální jednání**: *„Morální jednání je takové, které je v souladu s normami platné morálky a s vlastním svědomím.“*³

Morálka vychází z přirozeného zákona morálky, tzv. **přirozeného mravního zákona**, který říká, jak má člověk jednat a chovat se, aby byl ve schodě se svou přirozeností. Je vázán především na lidské pudy a sklony. Základní pravidla tohoto zákona však nestačí. Je nezbytné doplnit je výchovou, vzděláním a životními zkušenostmi.⁴

¹ Filosofický slovník. 1. vyd. Praha: Knížní klub, 2009. 358 s. ISBN: 978-80-242-2582-1. S. 228.

² PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. S. 36.

³ Tamtéž, s. 37.

⁴ Tamtéž, s. 36.

Existuje také **zlaté pravidlo morálky**, které zní: „*Co nechceš, aby jiní dělali tobě, nedělej ani ty jim.*“ Putnová a Seknička toto pravidlo dále rozvádějí: „*Je základním pravidlem pro aplikaci etiky. Toto pravidlo reguluje běžné mezilidské vztahy a umožňuje rozhodovat o jednoduchých situacích. Při řešení složitých etických problémů a dilemat používáme celý komplex principů a hodnot.*“⁵

2.1.2 Etika

Pojem „etika“ je pro většinu lidí známý, avšak často je chápán jako synonymum morálky. Je však nutné tyto dva pojmy od sebe odlišovat.

Definici pojmu „etika“ nalezneme v pramenech celou řadu. Jedna z možných definic zní takto: „*Pojem etika je odvozen od řeckého „éthos“, což znamená mrav, zvyk. Etika je v současnosti společenská věda, jejímž předmětem zkoumání je morálka. Etika se z velké části zabývá mravními principy, zákony či dohodami a uzancemi, které dovolují, abychom na základě toho, co „je“, vyslovovali tvrzení o tom, co má být.*“⁶

V daleko širších souvislostech chápe etiku Vaněk: „*Etika je nauka o lidských záměrech, jednáních a vztazích z hlediska jejich dobrých nebo zlých důsledků pro člověka jako jedinečnou osobnost, pro společnost jako celek i pro veškerou skutečnost, s níž je člověk v kontaktu. Předmět etiky se potenciálně týká veškerého lidského počínání. V terénu etických úvah má své místo vztah k druhým lidem a důsledky našich úmyslů a výkonů pro ně (v individuálním i úhrnnějším společenském ohledu), ale také zhodnocení vztahu člověka k sobě samému při všech jeho aktivitách a neméně vůči přírodě.*“⁷

Vodáček a Vodáčková se zamýšlejí nad jednáním člověka, které můžeme označit jako **etické jednání**: „*Etickým jednáním se rozumí takové jednání, které odpovídá obecně přijímaným sociálním normám. Předpokládá tedy dodržování určitých, v dané komunitě uznávaných způsobů jednání. Některé mohou být deklarovány v explicitní písemné formě (základní lidská práva, ústava, některé zákony apod.), jiné jsou nepsanými pravidly (morálka, takt, slušnost vůči starým lidem, delikátnost sdílení některých informací apod.).*“⁸

⁵ PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. s. 51.

⁶ Tamtéž, s. 41.

⁷ VANĚK, Jiří. *Obecná, ekonomická a informační etika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 252 s. ISBN 978-80-7357-504-5. S. 9.

⁸ VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7261-197-3. S. 49.

Vzhledem ke strukturovanosti etiky ji lze různým způsobem dělit. Autoři ve svých publikacích uvádějí několik možných variant. Následující příklad dělení uvádí autorka této práce proto, že vymezuje tzv. aplikovanou etiku a tzv. normativní etiku. Etiku v managementu organizací můžeme charakterizovat jako aplikovanou a zároveň jako normativní.

Thompson uvádí toto **dělení etiky**:

- **Deskriptivní etika** - popisuje mravní rozhodnutí a hodnoty, které zastává konkrétní společnost. Můžeme nejen popsat to, co lidé dělají, ale můžeme také objektivně popisovat důvody, kterými své činy vysvětlují. Klíčovým rysem deskriptivní etiky je to, že se nesnaží zjišťovat, co je a není správné. Pouze popisuje danou situaci.
- **Normativní etika** - zkoumá normy, jimiž se ve svém mravním rozhodování lidé řídí. Zabývá se otázkami týkajícími se povinností (co by člověk „měl“ dělat) a hodnot, které mravní rozhodnutí vyjadřují (co utváří „dobrý život“). Jde o krok dál než deskriptivní etika. Zaměřuje se na výrok o nějakém chování a ptá se: „Je správné toto dělat?“
- **Metaetika** – zabývá se především rozбором etických pojmů a výroků vzhledem k jejich logické struktuře. Představuje snahu zjistit, co lidé svými výroky míní.
- **Aplikovaná etika** - je nejdůležitější součástí etiky. Vyjadřuje se ke konkrétním, praktickým otázkám, které se týkají etických rozhodnutí. Jedná se tedy o teorii aplikovanou do praxe.⁹

2.1.3 Vztah mezi morálkou a etikou

Jelikož tyto dva pojmy spolu jednoznačně souvisejí, je třeba určit jejich vzájemnou souvztažnost. Vztah mezi morálkou a etikou lze vyjádřit následujícím způsobem: „*Morálka reguluje chování lidí ve společnosti prostřednictvím mravních norem, kdežto etika studuje morálku, vyvozuje etické principy a aplikuje je v situacích etické volby.*“¹⁰

⁹ THOMPSON, Mel. *Přehled etiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 168 s. ISBN 80-7178-806-6. S. 12 – 13.

¹⁰ WEIS, Petr a kol. *Etické otázky v psychologii*. 1. vyd. Praha: Portál, 2011. 352 s. ISBN 978-80-7367-845-6. S. 113.

2.2 Etika v současnosti

Etika je dnes, stejně tak jako v minulosti, důležitým prvkem mezilidské komunikace. Aby jedinec mohl existovat v určitém společenství, musí se přizpůsobit jeho daným společenským normám.

V širším pojetí je otázka etiky dnes spojována především s globalizací, která s sebou přináší klady i zápory. Celý svět prochází razantními změnami. Zrychluje se tempo, probíhá rozsáhlá migrace obyvatel, která s sebou přináší míšení kultur a tradic, dochází ke změnám v pojetí rodiny, do popředí se dostává otázka ochrany životního prostředí, stále více se rozmáhá konzumní společnost aj.

Dytrt v souvislosti s globalizací upozorňuje na důležitost studia oblasti etických otázek a nutnost aplikace etických principů nejen do řízení organizací, ale do všech oblastí běžného života. A dodává, že absence etiky v myšlení lidí jakožto nositelů etiky se odráží nejen v jejich konání, postojích v soukromí, ale i ve společnosti.¹¹ Je tedy nutné, aby etická pravidla zasahovala do všech každodenních činností a jevů nejen v soukromí, ale také ve veřejném životě.

¹¹ DYTRT, Zdenek a kol. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Dotisk 1. vyd. Praha: Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3344-6. S. 7.

2.3 Společenská a sociální zodpovědnost organizací

Jak bylo řečeno v předchozí kapitole, etické či neetické postoje v organizacích ovlivňují i stav celé společnosti. Tyto postoje mohou zásadním způsobem regulovat právě manažeři těchto organizací. O etice v managementu v této souvislosti uvažuje Dytrt: „*Etika v managementu má především smysl jako prevence nežádoucího vývoje společnosti.*“¹² Vodáček a Vodáčková tento problém dále rozvíjejí: „*Sociální odpovědností manažerů se rozumí ochota a morální i kvalifikační připravenost vedoucích pracovníků nést důsledky svého jednání vůči vnitřnímu a vnějšímu společenskému prostředí.*“ Tedy jak vůči vlastní organizaci a zaměstnancům, tak také vůči jejímu okolí. Pokračují: „*Znamená to především respektovat určitá formální i neformální pravidla a normy chování... Část pravidel a norem chování odpovídá zákonodárství země, dále pak její kulturní a historické tradici. Některé normy a doporučení vznikly na základě mezinárodních doporučení, zejména pak v oblasti dodržování lidských práv. Dodržování pravidel a společensky zodpovědné jednání jsou pro manažery nutností i v oblastech, které právně podchyceny nejsou.*“¹³

Typ organizací, jakými jsou školy, navíc nesou svoji spoluzodpovědnost za formování osobnosti žáka ve výchovně vzdělávacím procesu. Mají tak možnost zásadním způsobem ovlivňovat etické či neetické postoje žáků, které si s sebou tito mladí lidé ponesou do budoucnosti. I tyto postoje se v budoucnosti odrazí v celé společnosti.

¹² DYTRT, Zdenek a kol. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Dotisk 1. vyd. Praha: Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3344-6. S. 145.

¹³ VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Ol'ga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7261-197-3. S. 46 – 47.

2.4 Manažerská etika

„Manažerská etika se netýká jenom velkých průmyslových nebo obchodních firem, ale je ji třeba uplatňovat všude tam, kde se řídí.“

Zdenek Dytrt

Pravidla etického jednání by se měla promítat do všech činností v organizaci. Nositeli etiky v organizaci jsou všichni lidé, ale podmínky pro budování etického prostředí by měli systematicky vytvářet především manažeři těchto organizací. Právě v jejich moci je výrazně ovlivňovat etické prostředí uvnitř i vně organizace.

2.4.1 Vymezení pojmu „manažerská etika“

Existuje řada definic etiky manažerské práce. Autorka uvádí tři definice. Dvě z nich popisují manažerskou etiku jak z hlediska obsahu, tak z hlediska členění etiky. Jedna z definic odděluje manažerskou etiku od filosofické disciplíny.

Vodáčková a Vodáček volí jednoduché pojetí: *„Etikou manažerské práce se rozumí soubor zásad a doporučení, které určují, co je správné a co je nesprávné, dále pak co je morální povinností či závazkem.“* A dodávají: *„Tyto zásady a doporučení se označují jako normy sociálního chování, které pak mohou mít či nemusí mít závazný charakter.“*¹⁴ Zmiňované zásady a doporučení vytváří management organizace.

Manažerskou etiku je možné dále specifikovat z pohledu jejího členění: *„Manažerská etika je profesní, aplikovaná, normativní etika.“*¹⁵ Aplikovaná a normativní etika byla charakterizována v kapitole „Vymezení základních pojmů“. Profesní etika je etika týkající se konkrétních profesí.

Dytrt chápe etiku *„jako prostředek, který management vede k systémovému rozhodování a komplexnímu řešení daného problému. Proto, abychom odlišili takto definovanou etiku od filosofické disciplíny, nazýváme ji etikou v managementu či krátce manažerskou etikou.“*¹⁶

¹⁴ VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7261-197-3. S. 49.

¹⁵ PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. S. 14.

¹⁶ DYTRT, Zdenek a kol. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Dotisk 1. vyd. Praha: Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3344-6. S. 9.

Pro doplnění významu tohoto pojmu je uvedena také následující citace: „*Pojem manažerská etika má uplatnění ve všech oblastech, kde existuje management. Vedou k tomu následující důvody - společným jmenovatelem činností ovlivňující vývoj a chování řízeného objektu je řízení. Efektivnost řízení je významně závislá na úrovni interpersonálních vztahů a na úrovni komunikace. Jejich ovlivňování vyplývá z etických postojů manažera. Etika se realizuje na základě řízení mezilidských vztahů. Jejich žádoucí úroveň je výsledkem úspěchu nebo neúspěchu úsilí manažera získat spolupracovníky pro tvořivou práci v procesu plnění cílů řízeného objektu.*“¹⁷

2.4.2 Struktura manažerské etiky

Aby etika v manažerské práci byla efektivní, musí být zastoupena ve všech činnostech manažerů. Pro aplikaci etiky do managementu je samozřejmým předpokladem charakteru osobnosti manažera morálka. Ta však samotná nestačí, je třeba ji rozšířit o další oblasti.

Manažerská etika se rozkládá na jednotlivé subsystémy, které na sobě vzájemně závisí, doplňují se a manažerskou etiku reprezentují jako systém. Těmito subsystémy jsou:

- **Morálka** – je výchozí složkou manažerské etiky. Patří do ní obecné zásady morálky, respektování zákonných a společenských norem, historické a lokální zvyklosti v mezilidských vztazích a především vnitřní přesvědčení manažera o úloze morálky.¹⁸
- **Erudice** – tj. systém dosažené kvalifikace a systém celoživotního vzdělávání. Kvalifikace však zahrnuje nejen dosažené vzdělání, ale i systém celoživotního vzdělávání, tedy systematickou péči o růst osobnosti. Je nutné rozvíjet i další kompetence manažera - znát specifické podmínky řízeného objektu, využívat teoretických a praktických znalostí a zkušeností, aplikovat syntézy a synergie, strategicky myslet a motivovat lidi, starat se o duševní hygienu a zároveň nést zodpovědnost.
- **Aplikace** – jde schopnost manažera předchozí dva subsystémy aplikovat do praxe, tj. získávat a motivovat lidi pro etiku a odpovědnost.¹⁹

¹⁷ DYTTRT, Zdenek. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1. S. 52.

¹⁸ DYTTRT, Zdenek a kol. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Dotisk 1. vyd. Praha: Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3344-6. S. 99.

¹⁹ DYTTRT, Zdenek. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1. S. 58.

2.5 Etické řízení

Etickým řízením můžeme nazvat takové řízení organizace, kde se etická pravidla promítají do všech jejích činností. Zásady etiky by tak měly zasahovat do všech rozhodovacích procesů.

Moderní etické řízení je v současnosti chápáno jako „*osobní závazek managementu, jelikož je kladen důraz na systémové rozhodování, které zájem o etiku nerozmělní ve specifických zájmech jednotlivých členů vedení organizace. Pro realizaci cílů etického řízení je potřebná důvěra v management, která je vnímána jako „spiritual leaderships“, což můžeme chápat jako ctnostné vůdcovství.*“²⁰

V souvislosti s etickým řízením Dytrt uvádí, že „*zvláštní pozornost by se měl věnovat vzdělávání manažerů v oblasti etiky, aby byli schopni systematicky prosazovat etiku ve svých organizacích a být pro své zaměstnance vzorem a stimulatorem etických postojů.*“²¹ Putnová a Seknička však na základě svých průzkumů upozorňují na neochotu manažerů zabývat se studiem a systematicky rozvíjet manažerskou etiku ve svých organizacích. Uvádějí, že nejčastější námitkou proti systematickému studiu a rozvoji manažerské etiky je argument neosvojitelnosti etických principů u dospělých lidí, kteří mají svůj základní systém hodnot již vybudovaný. Tito autoři však dále odkazují na výzkumy, které potvrdily, že názory manažerů se vyvíjejí v čase a mění se i hodnocení a přístup k etickým problémům. Záleží přitom také na znalostech manažerů a informovanosti o moderních trendech přístupu k manažerské etice, které jim umožní komplexnější a tím i kvalifikovanější způsoby rozhodování.²² Dalším důvodem neochoty ke studiu může být také nedostatečná znalost této problematiky. Jak napověděly výsledky šetření této práce, která se zabývala výzkumem v prostředí základních uměleckých škol, a také výsledky šetření v podnicích v ČR,²³ manažeři nemají zcela jasnou představu o pojmu „manažerská etika“. Tento termín je nejčastěji považován za synonymum morálky, kterou považují za samozřejmý předpoklad pro etické chování. Pod vlivem této představy tudíž přistupují k problematice etiky nekomplexně a nesystematicky.

²⁰ PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. S. 103.

²¹ Tamtéž, s. 44 -45.

²² Tamtéž, s. 16.

²³ DYTRT, Zdenek a kol. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Dotisk 1. vyd. Praha: Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3344-6. S. 97 – 105.

2.5.1 Principy etického řízení

Základní ideovou platformou implementace etiky do praxe jsou principy etického řízení.

Tyto principy představují klíčové zásady pro zavedení etických pravidel do každodenní činnosti organizace. Je nutné aplikovat je do filozofie a strategických cílů organizace.²⁴ Jako celek pokrývají většinou tři oblasti. V první jsou obsažena filosofická východiska, která garantují respektování lidské důstojnosti a usilování o společné dobro, součástí je také poslání organizace. Ve druhé oblasti jsou obsaženy vlastní zásady etického jednání a chování organizace. Ve třetí jsou pak popsány principy jednání participujících skupin na úrovni organizace, tato část je obvykle obsažena v kodexu etiky či pravidlech etického jednání a chování.²⁵

Tyto principy jsou základem implementace etiky, následně by měly být instalovány jednotlivé nástroje a metody etického řízení.

2.5.2 Nástroje etického řízení

K systematické aplikaci etiky slouží především nástroje etického řízení.

Putnová a Seknička uvádějí tento výčet nástrojů a jejich charakteristiku:

a) Etické kodexy

V současnosti jsou nejrozšířenějším, nejvýznamnějším a nejpoužívanějším nástrojem firemní kultury a etického řízení. Můžou stanovit užitečné principy a zásady jednání a chování.

Neexistuje univerzální kodex etiky vzhledem k jedinečnosti každé organizace. Tato jedinečnost je dána specifickými faktory, které zrcadlí rozdíly především v tradicích, mravní vyspělosti managementu a zaměstnanců, činnosti a velikosti organizace.²⁶ Tento nástroj je však vhodný pro všechny typy organizací bez ohledu na velikost, či zaměření. Důležitý je cíl, pro který je etický kodex zpracován.²⁷

²⁴ PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. S. 67.

²⁵ Tamtéž, s. 72.

²⁶ Tamtéž, s. 77.

²⁷ DYTŘT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1. S. 126.

Etický kodex pomáhá při řešení etických problémů a dilemat, při odolávání neracionálním požadavkům nadřízených, ale i podřízených, při řešení krizové situace v oblasti personálního managementu, při objasnění filozofie a strategických cílů v oblasti etických hodnot, k přispění k naplňování pocitu, že zaměstnanci pracují v prostředí eticky jednající organizace, k objasňování politiky organizace v oblasti firemní kultury, k eliminaci zneužití pravomocí nadřízených, k řešení etických přestupků, týkajících se disciplíny zaměstnanců, k řešení strukturálních změn a krizových situací. Slouží také jako pomoc managementu i auditorům odhalit nelegální operace a podvody, pomoc managementu při komunikaci etických norem, vztahujících se ke společenské odpovědnosti organizace.²⁸

Putnová a Seknička doporučují držet se při tvorbě kodexu těchto pravidel: „*Obsah kodexu a zvolené způsoby jeho implementace by měly tvořit jeden celek, což je pozitivní předpoklad pro úspěšnou operacionalizaci kodexu. Pro zavádění kodexu je třeba také zvolit vhodné období. Kodex musí být srozumitelný, jednoznačný, aby mu porozuměl každý uživatel. Práva a povinnosti jednotlivých participujících skupin nesmí připouštět odlišný výklad, případně pochybnosti o výkladu. Text kodexu musí být na druhé straně výstižný a odborně fundovaný. Zároveň by měl obsáhnout celé spektrum činnosti organizace, včetně jejího okolí. Kodex etiky by neměl být příliš stručný, i když to zvýrazňuje jeho srozumitelnost a snadné zavedení do praxe, ani příliš rozsáhlý, protože pak se stává nepřehledným a často opakuje to, co je již obsaženo v jiných vnitroorganizačních dokumentech nebo zákonných předpisech.*“²⁹ Dytrt dodává: Je třeba určit, kdo a jak bude plnění kodexu sledovat, analyzovat případné příčiny neplnění a navrhopat opatření pro nápravu. Na základě zkušeností je vhodné, aby se stal etický kodex součástí pracovní smlouvy, a to z důvodu jeho vymahatelnosti. Je zároveň třeba stanovit vhodnou dobu platnosti kodexu. K platnosti doplňuje: „*Má-li etický kodex být skutečně pomocníkem managementu, pak musí být v každé době aktuální.*“³⁰

Etický kodex by měl pokrývat oblasti, kde již zákonná úprava není potřeba, ale které není možné ponechat zcela bez jakékoliv regulace. Kodexy jsou v této oblasti základem samoregulace.³¹

²⁸ PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. S. 79.

²⁹ Tamtéž, s. 78.

³⁰ DYTRT, Zdenek. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1. S. 126.

³¹ PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. S. 75.

b) Etické vzory

Etickým vzorem je konkrétní člověk, u něhož jsou vyzdviženy ty stránky osobnosti v daném společenství nejvíce ceněné, jako například loajalita, tvořivost, čestnost, pracovitost apod. Etické vzory poskytují ostatním lidem motivaci. Vzor by měl zrcadlit základní společenské hodnoty a obsahovat celé spektrum žádoucích charakteristik. Měl by být také ceněn jako „realizátor“ zmíněných hodnot v praktické činnosti.³²

Příklady etických vzorů, které ovlivnily naši historii, jsou T. G. Masaryk a Václav Havel.

c) Vzdělávání a výcvik managementu a zaměstnanců k etickému jednání

Jde o průběžné a systematické prohlubování znalostí a vědomostí manažerů a zaměstnanců a zároveň prověřování jejich schopností řešit modelové eticky problematické situace. Může se stát součástí celoživotního vzdělávání manažera a zaměstnance.³³

Provádí se především prostřednictvím seminářů, etických workshopů a etických diskusních fór. Je možné ho provádět interně nebo externě pomocí institucí, které se jím zabývají.

d) Etický a sociální audit

Představuje jeden z nejnovějších, ale také nejkomplexnějších nástrojů etického řízení. Patří do skupiny nefinančních auditů, které jsou závislé na ochotě a dobrovolnosti k nefinančnímu auditu přistoupit. Etický audit znamená systematické hodnocení etiky v organizaci. Východiskem je kontrola plnění vnitřních předpisů, kodexů, nařízení, směrnic, které zohledňují specifickou situaci kontrolované organizace. Významem tohoto nástroje etiky je kontrola řízení, transparentnost pro všechny zúčastněné skupiny a analýza sociálního klimatu.³⁴

Etický a sociální audit může být prováděn dvěma způsoby, a to:

1. vnitřním či interním auditem, který vykonává pověřená osoba či oddělení uvnitř organizace
2. externím auditem, prováděným najatým auditorem³⁵

³² PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. S. 81.

³³ Tamtéž, s. 82 – 83.

³⁴ Tamtéž, s. 84.

³⁵ Tamtéž, s. 84.

Dalšími nástroji etického řízení mohou být: **etické výbory, úřad firemního ombudsmana**³⁶ a **anonymní informační linky (whistleblowing)**.³⁷ Tyto nástroje jsou však vhodné především pro podnikatelskou sféru.

Z charakteristiky jednotlivých nástrojů vyplývá, že nejvhodnějšími nástroji pro regulaci chování zaměstnanců v oblasti školství jsou etický kodex, vzdělávání a výcvik managementu a zaměstnanců k etickému jednání a etický a sociální audit.

V praktické části práce autorka zkoumá, jaké nástroje etického řízení se používají v prostředí základních uměleckých škol.

2.5.3 Metody etického řízení

Zároveň s instalací jednotlivých nástrojů by měly být uplatněny metody etického řízení.

Tradičními metodami jsou **dialog a konsensus**. Putnová a Seknička se zamýšlejí nad pojmem „dialog“ tímto způsobem: *„Lidé jednají a realizují své potřeby a zájmy prostřednictvím svobodně zvolených plánů. Svoboda znamená konflikt a společnost vyžaduje, aby byly konflikty řešeny mírnou cestou. Vyjednávání, kompromisy, dohody jsou součástí dialogu. Dialog by měl být veden o každém etickém principu a jeho prosazení by mělo být vázáno na následný konsensus.“*³⁸

Peck charakterizuje pojem „konsensus“: *„Konsensus je skupinové rozhodnutí, které ne všichni členové skupiny musí pokládat za nejlepší, ale s nímž mohou všichni žít, které mohou podpořit a na jehož dodržování se můžou shodnout. Dospěje se k němu nikoliv hlasováním, ale postupem, při němž se dopodrobna prodiskutují všechny problémy. Všichni zúčastnění mají pocit, že se jim dostalo stejné pozornosti, že každý měl stejný díl moci i zodpovědnosti. Výsledek zároveň není ovlivněn neústupností či charismatem některých členů. To vše se děje tak, aby byli s procesem všichni spokojeni.“*³⁹ Tvzení Pecka o spokojenosti všech je poněkud zavádějící, protože většinou všichni zúčastnění spokojeni nejsou. Vhodnější je tvrdit, že tento proces musí být pro všechny zúčastněné uspokojivý a přijatelný.

³⁶ PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. S. 85.

³⁷ *Anonymní informační linky (whistleblowing)*. Business Continuity, 2013, [online]. [cit. 2015-07-05]. Dostupné z: <http://www.continuity.cz/aa-13-anonymni-informacni-linky-whistleblowing-.php>

³⁸ PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. S. 86.

³⁹ PECK, M. Scott. *Svět, který čeká na zrození*. 1. vyd. Praha: Argo, 2003. 427 s. ISBN 80-7203-490-1. S. 361.

Dialóg a konsensus jsou tradičními metodami, je však možné využít i metody modernější. Především v podnikatelské etice se využívá **teorie stakeholders** (teorie participujících skupin) a **Corporate Social Responsibility** (sociální odpovědnost podniku). Ve školách můžeme využít metodu **stínování managementu** z oblasti personálního řízení.⁴⁰

2.5.4 Rozhodování v rámci etického řízení

„Používat moc znamená rozhodovat a přijímání rozhodnutí je při plném vědomí odpovědnosti často nesrovnatelně těžší, než tehdy, je-li omezené nebo otupělé, jak tomu při většině rozhodnutí bývá (proto se také nakonec ukážou jako špatná). Představme si dva generály, kteří se musejí rozhodnout, zda pošlou do bitvy divizi o deseti tisících mužích. Pro jednoho je divize pouhá věc, jednotka, nástroj strategie a nic více. Pro druhého je tím vším také, ale současně ji vnímá jako deset tisíc jednotlivých životů a deset tisíc čekajících rodin. Pro kterého je rozhodnutí snazší? Je snazší pro generála, který otupil své vědomí právě proto, že by bolest spojenou s hlubším vnímáním nesnesl. Se stejným problémem se však setkává ředitel podniku, lékař, učitel, rodič. Každý z nich přijímá rozhodnutí, která ovlivní životy druhých.“

M. Scott Peck

Rozhodování je jednou z nejdůležitějších činností managementu.

Rozhodování „je procesem výběru z více přípustných variant řešení uvažovaného problému.“⁴¹

V etickém řízení je třeba vnímat etickou rovinu důsledků všech svých rozhodnutí.

Putnová a Seknička považují rozhodování mezi několika variantami za konflikt a v souvislosti s etickým řízením tento pojem používají takto: „Z procedurálního hlediska rozhodování je nutné rozlišit etickou rovinu konfliktů. Ta má dvojí charakter: **problém** nebo **dilema**. Pro rozlišení je nezbytná důkladná analýza etického hlediska. Etické hledisko samo o sobě neklasifikuje zamýšlený způsob konání jako špatný nebo dobrý. Vytváří však podmínky pro kvalifikovanější a často i spravedlivější rozhodnutí. Vyznačuje se třemi základními znaky: analýzou důsledků konání, nestranností a empatií do pozice oběti.“⁴²

⁴⁰ PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. S. 87.

⁴¹ VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7261-197-3. S. 150.

⁴² PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. S. 117

Etický problém pak nazývají takový konflikt, který vyplývá ze situačního kontextu a kde je možné stanovit jeho účastníky. Všichni zainteresovaní mají možnost svobodné volby. Výsledné rozhodnutí má jednoznačnou podobu: „ano – ne“. Etickým problémem může být například otázka: Může zaměstnavatel vyžadovat práci navíc bez odměny?

Etické dilema podle těchto autorů vychází ze situace, jejímiž účastníky je větší počet subjektů a tudíž i její řešení bude mít dopad na více lidí. Je mnohem složitější než etický problém a důsledky rozhodnutí budou rozsáhlejší. Výsledné rozhodnutí bude mít podobu „bud’ – anebo“. Dilema nelze řešit přímo, ale je nutné ho rozložit na dílčí etické problémy s vědomím všech alternativ.⁴³ Etická dilemata jsou dilematy právě proto, že nelze předem říci, jestli bylo rozhodnutí správné nebo špatné.

Špatná rozhodnutí mohou mít negativní dopad na klima uvnitř organizace a na hodnocení a postavení organizace ve vnějším prostředí.

⁴³ PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. S. 118.

2.6 Úloha etiky v řízení lidských zdrojů

„Virtuos mezilidských vztahů je vedoucím pracovníkem budoucnosti.“

Shoshona Zuboffová

Právě v řízení lidských zdrojů má etika své významné místo, protože nositeli etiky jsou lidé.

Cílem moderního řízení lidských zdrojů je *„nalézt a připravit nejvhodnější lidi pro zajišťování strategických cílů organizace. V rámci řízení lidských zdrojů by manažeři měli jako hlavní úkol vést pracovníky k identitě k organizaci a stimulovat jejich pracovní motivaci k tvůrčímu řízení změn a plnění úkolů vyplývajících ze strategického programu organizací.“*⁴⁴

Autorka práce navazuje na myšlenku související s motivací citátem, který dává do souvislosti motivaci a etické chování v organizaci: *„Motivace je síla jednotlivce, která koncentruje jeho úsilí na dosažení pozitivních cílů. Na to, aby motivace vznikla, organizace vytváří podněty na podporu myšlení a činnosti zaměstnanců v zájmu celé organizace. Pochopení fenoménu motivace je nesmírně důležité při analýze procesů a řízení a pomáhá vysvětlit i zdroje etického chování členů organizace.“*⁴⁵

Aby byla manažerská etika efektivní, musí manažer stanovit normy etického chování, seznámit s nimi všechny pracovníky, vyžadovat jejich dodržování a neetické chování postihovat. Zároveň by jim měl být příkladem. Je třeba opustit autoritativní styl a zaměřovat se na vedení lidí.⁴⁶

Pro implementaci etiky do řízení lidských zdrojů je také vhodné, aby management organizace pomáhal svým pracovníkům i v řešení jejich soukromých problémů, aby starosti nesnižovaly jejich pracovní aktivitu. Měl by jim srozumitelně vysvětlovat strategii organizace a možnosti jejich participace na její realizaci zajišťovat růst jejich odbornosti.⁴⁷

Dytrt také zdůrazňuje v souvislosti s etikou význam týmové práce a tvořivého plnění úkolů na všech hladinách řízení. *„Manažer se již neomezuje na udílení příkazů a kontrolu jejich plnění, ale je vedoucím pracovního týmu, projektuje a se spolupracovníky plní strategické cíle*

⁴⁴ DYTRT, Zdenek. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1. S. 104.

⁴⁵ LUKNIČ, Arnold. *Štvrtý rozmer podnikania – etika*. 1. vyd. Trenčín: SAP – Slovak Academic Press, 1994, 344 s. ISBN 80-85665-30-1. S. 257.

⁴⁶ DYTRT, Zdenek. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1. S. 59.

⁴⁷ Tamtéž, s. 104.

organizace. Pro rozvíjení partnerského vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je úspěšná metoda win-win. Ta se uplatňuje, když si obě strany uvědomí vzájemnou existenční závislost a svůj vztah rozvíjejí na bázi vítěz – vítěz. To znamená, že z jakéhokoliv jednání musí obě strany vycházet s uspokojením, být vítězi.“⁴⁸

Je třeba dodat, že jistou roli v etickém řízení lidských zdrojů sehraává také emoční inteligence jednotlivých manažerů. Goleman zmiňuje tři emoční schopnosti, které se dnes řadí k dovednostem špičkových manažerů. Jedná se o schopnost ventilovat nepříjemné události v podobě konstruktivní kritiky, schopnost vytvoření pracovní atmosféry, v níž se odlišnost spíše odměňuje, než aby byla zdrojem napětí, a schopnost efektivní komunikace.⁴⁹

Z předchozích citátů vyplývá, že k posílení etického rozměru v řízení lidských zdrojů je potřeba posilovat loajalitu zaměstnanců, jejich motivaci, vychovávat je k etice vlastním příkladem, pěstovat u nich zodpovědnost, podporovat kreativitu, srozumitelně seznamovat zaměstnance se strategií organizace, zajišťovat jejich odborný růst, vytvářet příznivou pracovní atmosféru a vhodně komunikovat. Významné místo zde zaujímá týmová spolupráce.

Praktická část této práce se nejvíce zabývá právě úlohou etiky v řízení lidských zdrojů. Výzkum se zajímá o možnost participace zaměstnanců, jejich motivaci, styl řízení uplatňovaný vůči zaměstnancům, přístup k soukromým problémům, toleranci neetického chování a jeho postih.

⁴⁸ DYTRT, Zdenek. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1. S. 104.

⁴⁹ GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. 2. vyd. Praha: Metafora, 2011. 336 s. ISBN 978-80-7359-334-6. S. 141.

2.7 Manažerská etika ve specifickém prostředí

Výzkumná část této práce se zabývá prostředím základních uměleckých škol.

„Prostředí představuje objektivní realitu, která se odráží v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení lidí, kteří jsou jeho součástí. Můžeme je považovat za "živnou půdu" pro určité klima. Obecně je tvořeno velkou skupinou faktorů (bytostí, podmínek, jevů a procesů), které člověka v průběhu jeho života obklopují, mají pro něho význam a hodnotu. Člověk je s nimi v interakci.“⁵⁰

Praktické uplatnění manažerské etiky je závislé na specifických podmínkách každé organizace. Je to složitý problém, protože každá organizace je jedinečná. Můžeme však nacházet společné znaky jednotlivých oborů (např. zdravotnictví, podnikatelská sféra, školství) a dále je určovat pro skupiny organizací se společným či podobným posláním (např. jednotlivé typy škol).

2.7.1 Základní umělecké školy

Tato kapitola popisuje obecné informace, cíle uměleckého vzdělávání z pohledu etiky a prostředí těchto škol. K pochopení problému integrace manažerské etiky do základních uměleckých škol je potřeba blíže se seznámit se specifickým prostředím těchto škol.

Průcha, Valterová a Mareš definují pojem „škola“ takto: *„Škola je společenská instituce, jejíž tradiční funkcí je poskytovat vzdělání žákům příslušných věkových skupin v organizovaných formách podle určitých vzdělávacích programů. Pojetí a funkce školy se mění se změnami společenských potřeb.“⁵¹*

Základní umělecké vzdělávání je právně vymezeno v §109 Školského zákona (Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání). Konkrétní předpisy pro samotnou organizaci a průběh základního uměleckého vzdělávání jsou stanoveny vyhláškou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání.

⁵⁰ GRECMANOVÁ, Helena. *Vliv prostředí školy na její klima*. Metodický portál RVP, základní vzdělávání, 2004. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z:

<http://clanky.rvp.cz/clanek/k/z/124/VLIV-PROSTREDI-SKOLY-NA-JEJI-KLIMA.html/>

⁵¹ PRŮCHA, Jan, VALTEROVÁ, Eliška, MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2003, 324 s. ISBN 80-7178-772-8. S. 28.

V České republice momentálně existuje 488 základních uměleckých škol.⁵² Jejich struktura, široká síť a provázanost v systému uměleckého vzdělávání nemá dnes srovnání v evropském ani světovém měřítku.

Protože tyto školy patří do sítě škol MŠMT, dává jim to možnost udržovat vysoký standard vzdělávání. Umělecké vzdělávání na ZUŠ je systematická a dlouhodobá činnost, která je prováděna ve školách v rámci odborně stanovených kritérií. I když základní umělecké vzdělávání neposkytuje stupeň vzdělání, jedná se o komplexní studium poskytující základy vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech (podle zásad obsažených v RVP ZUV). Cílem těchto škol je připravit žáky na neprofesionální uměleckou činnost, případně na studium na konzervatořích, středních a vyšších odborných školách uměleckého zaměření nebo na vysokých školách uměleckého či pedagogického zaměření.

Cílem těchto škol je také vnést etický rozměr do výchovně vzdělávacího procesu. Dva z cílů uvedených v RVP ZUV, ve kterých jsou etické prvky obsaženy, znějí:

- „motivovat žáky k učení a spolupráci vytvořením příznivého sociálního, emocionálního a pracovního klimatu,“
- „utvářet a rozvíjet klíčové kompetence žáků, kultivovat tím jejich osobnost po stránce umělecké a motivovat je k celoživotnímu učení.“⁵³

Tyto klíčové kompetence představují mimo jiné souhrn postojů důležitých pro rozvoj žáka a pro jeho budoucí uplatnění v praktickém a profesním životě. „Osvojení těchto kompetencí umožní žákovi vytvořit si pozitivní vztah k umění a kultuře, k ostatním lidem i k sobě samému.“⁵⁴

Etický rozměr nalezneme především v kompetenci osobnostně sociální:

Žák:

- „disponuje pracovními návyky, které jsou utvářeny soustavnou uměleckou činností a které formují jeho morálně volní vlastnosti a hodnotovou orientaci,“
- „účelně se zapojuje do společných uměleckých aktivit a uvědomuje si svoji odpovědnost za společné dílo.“

⁵² Seznam základních uměleckých škol v ČR. [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: https://www.izus.cz/kontakt/seznam_zakladnich_umeleckych_skol_v_cr/

⁵³ Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání. Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2010. [online]. [cit. 2015-07-07]. S. 13. Dostupné z:

http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/PRM_RVPZUV_NAWEB.pdf

⁵⁴ Tamtéž, s. 14.

V širším kontextu je možné prvky etiky objevit také v kompetenci kulturní:

Žák:

- „*je vnímavý k uměleckým a kulturním hodnotám a chápe je jako důležitou součást lidské existence,*“
- „*aktivně přispívá k vytváření i uchování uměleckých hodnot a k jejich předávání dalším generacím.*“⁵⁵

Pedagogové v rámci výchovně vzdělávacího procesu vedou žáka k dosažení těchto cílů. K tomu, aby žáci v rámci školy cílů dosáhli, je potřeba, aby pedagogové sami v sobě etický rozměr pěstovali, vnitřně se s ním ztotožnili a dovedli ho předávat dál. Měli by být vzorem pro své žáky a přispívat k vytváření etického prostředí.

Kudrlová vyslovuje myšlenku, že „*v uměleckých školách je prostředí, které dovede nenásilným způsobem formovat mladého člověka a zároveň jej vybavit takovými zkušenostmi, které mu pomáhají rozlišovat, co je dobré a co ne. Žáci a zaměstnanci těchto škol většinou inklinují k hodnotám, které upevňují lidské společenství a pomáhají jej posunovat stále dál a dál. Uvědomují si svoji odpovědnost za sebe samé i druhé lidi a nebojí se na sobě zapracovat, i když to vždy není tou nejprímější cestou.*“⁵⁶ Výzkum této práce se snaží zjistit, zda je toto tvrzení pravdivé, tj. zda ředitelé ZUŠ vytvářejí vhodné podmínky pro utváření etického prostředí.

Specifikum prostředí těchto škol je dáno jak posláním těchto škol, tak tím, že pedagogové, a to včetně manažerů, jsou v naprosté většině případů umělci, kteří se umělecké činnosti věnují již od dětství či útlého mládí. To s sebou přináší specifika v hodnotové orientaci a v osobnostních rysech. (Výzkumná část této práce se zabývá i touto oblastí.)

Průcha a Valterová v této souvislosti uvádějí, že všechny tvůrčí činnosti rozvíjejí tvůrčí myšlení. Tvůrčí myšlení pak posiluje tyto schopnosti a dovednosti umělce: „*motivovanost, vytrvalost, odpovědnost, schopnost inspirovat se různými podněty, dovednost spojovat poznatky z různých oborů, odmítání tradičních postupů, nezávislost na autoritách, snahu*

⁵⁵ Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání. Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2010. [online]. [cit. 2015-07-07]. S. 13. Dostupné z:

http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/PRM_RVPZUV_NAWEB.pdf s. 14.

⁵⁶ KUDRLOVÁ, Jindřiška: *Umělecké vzdělávání a role kulturních institucí*. Praha 22.–23. září 2011. Sborník příspěvků. Praha, NIPOS, 2011, s. 71. [online]. Dostupné z: http://www.umeleckevzdelavani.cz/data/DF_sbornik_prispevku_web.pdf [cit. 2013-04-01]

vyřešit problém, objevit podstatu, tendence po úspornosti, elegantnosti, kráse nového řešení.“⁵⁷

Spousta se také zamýšlí nad otázkou, jak umění ovlivňuje psychiku člověka: „*Umění hluboko zasahuje nejrůznější stránky lidské psychiky. Významně ovlivňuje a rozvíjí nejen obrazotvornost a emoční stránku člověka, ale i myšlení a vůli, čímž se velkou měrou podílí na rozvoji vědomí a mravního cítění a chování. Proto je považováno za jeden z nejmocnějších a nejúčinnějších prostředků podílejících se na harmonickém vývoji osobnosti.*“ Dále zmiňuje také empatii, vysokou vnímavost a schopnost poznávat a ovládat city. Tyto poznatky pak přenáší do oblasti umělecké výchovy: „*Výsledky umělecké činnosti kteréhokoliv druhu jsou úzce závislé na rozvinuté a vytríbené smyslové kultuře jejich aktérů a na celé řadě jejich schopností, jako je pozornost, soustředěnost, aj. Proto se ani umělecká výchova neobejde bez kultivace specifických schopností vnímání, kterými je obohaceno obecně výchovné úsilí a jsou tak vytvářeny i předpoklady pro rozvoj a prohloubení poznání světa.*“⁵⁸

K problematice souvislosti umělecké činnosti a psychiky se vyjadřují i psychologové z torontské a harvardské univerzity. Miní, že mysl umělce je nadmíru otevřena smyslovým podnětům, které podněcují kreativitu. Jeden z těchto psychologů, Profesor Peterson, doplňuje že „*kreativní jedinci přijímají mimořádné množství informací z okolního prostředí.*“⁵⁹

Další charakteristické umělecké rysy uvádí Knapková (Janoušková). Podle ní je umělec obdařen mimořádnou vnitřní silou, která však při nedostatku vnitřní kázně může působit ničivě. Zároveň je však také obdařen schopností poznat, vidět, pochopit bezprostředně a jasně nějakou ideu, pojem, situaci a schopností nechat se inspirovat. Je zvyklý na tvrdou práci, která s sebou přináší odpovědnost. Zmiňuje také intuici a schopnost utvářet vizi. Svoji úvahu pak uzavírá takto: „*V rozlehlém kulturním panoramatu každého národa mají umělci své zvláštní místo. Tím, že jsou poslušni své inspirace, obohacují realizací opravdu hodnotných a krásných děl nejen kulturní dědictví každého národa a celého lidstva, nýbrž prokazují i kvalifikovanou společenskou službu ve prospěch obecného dobra.*“⁶⁰

⁵⁷ PRŮCHA, Jan, VALTEROVÁ, Eliška, MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2003, 324 s. ISBN 80-7178-772-8. S. 254.

⁵⁸ SPOUSTA, Vladimír. *Specifika uměleckého tvoření a uměleckého vychovávání*. Universitas, revue Masarykovy univerzity, Brno, 4/2014, [online]. [cit. 2015-05-02]. S. 4-6. Dostupné z: <https://journals.muni.cz/universitas/article/view/2704/2255>

⁵⁹ *Kreativita a šilenství k sobě nemají daleko*. Článek. [online]. [cit. 2015-07-06]. Dostupné z: <http://psychologie.cz/kreativita-silenstvi-k-sobe-nemaji-daleko/>

⁶⁰ KNAPEKOVÁ (JANOUSKOVÁ), Marie. *Smysl umění v lidském životě*. Článek. [online]. [cit. 2015-07-06]. Dostupné z: <http://www.clovekrozumny.eu/clanky/SMYSL-UMENI-V-LIDSKEM-ZIVOTE.html>

Z pohledu manažerské etiky je třeba těžit právě z těchto pozitivních uměleckých rysů, a to především z empatie, odpovědnosti, motivace, emočního vnímání a sebeovládání. Je dobré vycházet z přirozeného mravního citění. Etické jednání je však zároveň ovlivněno množstvím dalších faktorů (např. výchova, prostředí, zkušenosti), proto nelze s jistotou tvrdit, že umělci jednají vždy eticky. Je možné však předpokládat, že k etickému chování, řízení a rozhodování mají větší potenciál.

Praktická část této práce se kromě jiného zabývá i specifickostí manažerů – umělců a jejím vlivem na řízení školy.

2.7.2 Etický kodex ředitele pražské ZUŠ

Autorka práce uvádí na závěr teoretické části Etických kodex ředitele pražské základní umělecké školy jako příklad určité písemně vyjádřené normy pro etické chování v prostředí ZUŠ.

Ředitelé pražských základních uměleckých škol v červnu 2013 schválili vlastní etický kodex. Jde o první a zřejmě i ojedinělý počín mezi řediteli ZUŠ. Pravidla se týkají spolupráce mezi řediteli ZUŠ v Praze. Snahou je vyhnout se rivalitě, vědomě směřovat ke vzájemné spolupráci a posílit tak zdravou konkurenci.⁶¹

Kodex se snaží pokrýt problémová místa, kterými jsou přesuny pracovníků, žáků a souborů mezi jednotlivými školami, soutěže žáků, vymezení spádových oblastí zájmů a pověst jednotlivých ředitelů. Zdůrazňuje vlastní odpovědnost, profesionalitu a morální úroveň, které přispívají k dobré pověsti ředitelů.

Stárek (předseda Asociace základních uměleckých škol ČR HMP a ředitel ZUŠ v Praze) vysvětluje motiv k vytvoření tohoto dokumentu: „*Tento kodex byl vytvořen na základě dlouhotrvajících (i když nikdy veřejně nevyřčených) stesků na různé nepravosti a nevhodnosti, které se občas vyskytly mezi jinak velmi úzce spolupracujícími kolegy. Přijetí Etického kodexu je tak pokus posunout spolupráci ředitelů ZUŠ v Praze do vyššího patra a přiblížit se tak k Západu*“. Zmiňuje také problémy při sestavování daného kodexu: „*Ani ustavování Etického kodexu ředitelů pražských ZUŠ se neobešlo bez nepochopení významu dobrovolně přijímaných pravidel. Stále se ozývaly argumenty typu 'já žádný etický kodex nepotřebuji, já se už slušně chovám a bez sankcí na ostatní to stejně žádný smysl nemá'* apod.“ Stárek se

⁶¹ STÁREK, Jiří. *Etický kodex ředitelů pražských ZUŠ (v období rozpadu uranu)*. Speciál pro ZUŠ 4/13. Zprávy z AZUS ČR. [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: http://www.nadosahruky.cz/azus/prilohy/file_211844.pdf

domnívá, že nepochopení významu a smyslu dobrovolně nastavených a dodržovaných pravidel souvisí nejen s naší nedávnou historií, ale leží také v tradici, politické kultuře a mentalitě národa.⁶²

Etický kodex ředitele pražské základní umělecké školy:

Ředitel pražské ZUŠ:

- 1) přispívá vlastní odpovědností, profesionální a morální úrovní k dobré pověsti pražských ředitelů ZUŠ,*
- 2) informuje při přechodu učitele z jiné pražské ZUŠ do své školy kolegu ředitele z původní školy,*
- 3) v případě zájmu o pracovníka z jiné pražské ZUŠ nejprve informuje o svém záměru kolegu ředitele, u kterého je pracovník zaměstnán a teprve potom tohoto pracovníka osloví,*
- 4) při žádosti o posouzení pracovníka pro případné potřeby přijetí do pracovního poměru, vysloví svůj posudek s maximální snahou o pravdivost,*
- 5) se vyvaruje úmyslného přetahování jednotlivých žáků, orchestrů a dalších souborů z jiných pražských ZUŠ,*
- 6) se zdrží jakéhokoliv neetického chování při účasti, či pořádání krajských soutěží, s ohledem na význam, jaký má umělecké soutěžení pro osobní rozvoj žáka,*
- 7) respektuje a nepřekračuje vymezení spádových oblastí zájmu jednotlivých škol s ohledem na historicko-územní tradice,*
- 8) se na veřejnosti zdržuje nevhodné kritiky ostatních kolegů ředitelů pražských ZUŠ, a to především v jejich nepřítomnosti,*
- 9) vnímá dodržování etického kodexu jako výraz své stavovské příslušnosti k organizaci, kde jsou zásady uvedené v etickém kodexu nadřazeny momentálním a individuálním zájmům jednotlivých škol,*
- 10) si je vědom, že přistoupením k plnění etického kodexu ředitele pražské organizace AZUŠ ČR HMP pro něj nevyplývají žádné právní důsledky.⁶³*

⁶² STÁREK, Jiří. *Etický kodex ředitelů pražských ZUŠ (v období rozpadu uranu)*. Speciál pro ZUŠ 4/13. Zprávy z AZUS ČR. [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: http://www.nadosahruky.cz/azus/prilohy/file_211844.pdf

⁶³ Tamtéž.

Teoretická část práce seznamovala s obecnou problematikou manažerské etiky, snažila se také charakterizovat prostředí základních uměleckých škol, jakožto platformu pro rozvoj etického myšlení, vnímání a chování. Přinesla také poznání, že v dnešní době ovlivněné globalizací se otázka etiky dostává do popředí. Každá organizace nese spoluzodpovědnost za budoucnost celé společnosti. Také školy (včetně základních uměleckých škol), a to nejen v rámci výchovně vzdělávacího procesu, ale i svými etickými postoji všech zaměstnanců včetně manažerů, by měli dát najevo, že otázka etiky stojí v popředí jejich zájmu. Manažeři organizací by měli vytvořit takové podmínky, které umožní rozvoj etických vztahů uvnitř i vně organizace. Průzkumem těchto podmínek v prostředí ZUŠ se zabývá následující praktická část práce.

3 Praktická část

3.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit názory, postoje, znalosti a zkušenosti ředitelů základních uměleckých škol v oblasti manažerské etiky a na základě vyhodnocení výsledků šetření určit rozsah znalostí o dané problematice, vyhodnotit podmínky pro rozvoj etických vztahů ve školách, specifikovat etické postoje ředitelů ZUŠ a nalézt tak odpověď na tři výzkumné otázky:

1. Do jaké míry jsou ředitelé ZUŠ obeznámeni s obecnou problematikou manažerské etiky?
2. Jaké podmínky vytvářejí ředitelé ZUŠ pro rozvoj etických vztahů ve svých školách?
3. Jaká specifika vykazují etické postoje těchto ředitelů?

Výzkum se týká etických problémů ve vybraných školách z pohledu manažerů – ředitelů těchto škol. Je zaměřen především na zjištění konkrétního stavu etiky v oblasti etického řízení.

3.2 Výzkumný nástroj

Pro získání informací k dosažení cíle výzkumu bylo jako výzkumný nástroj zvoleno dotazníkové šetření, které poskytlo jak kvantitativní data, tak kvalitativní údaje. Dotazníky byly rozeslány pomocí internetu a elektronické pošty.

Výhodou dotazníkového šetření je především získávání velkého množství dat a informací v relativně krátkém čase na rozdíl od jiných typů výzkumných nástrojů. Tento typ nástroje se také vyznačuje svojí jednoduchostí a nenáročností pro respondenty, kteří nejsou tlačeni k okamžité odpovědi, jako je tomu například u rozhovoru. Nevýhodou je, že odpovědi bývají spíše obecné a ne vždy dokážou popsat problém do hloubky. Také není zaručena pravdivost odpovědí. Pro vytvoření prostoru pro co největší objektivitu byla zvolena anonymní forma vyplňování dotazníku.

Dotazník autorka práce vytvořila sama. Skládal se z 15 otázek. Při jeho tvorbě se inspirovala třemi šetřeními, která se také zabývala etickými otázkami.

První z těchto šetření proběhlo ve třetím čtvrtletí roku 2010 v českých firmách.⁶⁴ Zde bylo prostřednictvím dotazníků kontaktováno celkem 2452 podniků z různých odvětví. Dotazník

⁶⁴ DYTŘT, Zdenek a kol. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Dotisk 1. vydání. Praha: Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3344-6.

byl určen pro manažery těchto organizací. Návratnost dosáhla 20 %. (Pozn. použito v otázkách č. 3, 5, 6, 12).

Druhé šetření se uskutečnilo na přelomu března a dubna roku 2014.⁶⁵ Toto šetření proběhlo také formou dotazníků určených pro manažery vybraných organizací. Dohromady zde bylo osloveno 150 českých firem z různých odvětví, které ve svém podnikání uplatňují manažerskou etiku. Jednalo se o firmy z žebříčku TOP Odpovědná firma, což je cena platformy Byznys pro společnost, která se věnuje oceňování firem v oblastech společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání. Dále byly osloveny členské firmy platformy Byznys pro společnost a účastníci soutěže European CSR Award. Mezi dalšími dotazovanými byly firmy, které se na svých webových stránkách hlásí k etickému a odpovědnému podnikání. Návratnost odpovědí činila 19 %. (Pozn. použito v otázce č. 4).

Třetí z těchto šetření, kterými se autorka inspirovala, se uskutečnilo v lednu a únoru 2009 mezi zaměstnanci výrobních podniků v okrese České Budějovice.⁶⁶ Zúčastnilo se ho 96 zaměstnanců ze 4 podniků zemědělské prvovýroby a státní správy. Tohoto výzkumu se však nezúčastnili manažeři těchto podniků. Zde výzkum proběhl pomocí dotazníku a rozhovorů. Návratnost dotazníků byla 95 %. (Pozn. použito v otázkách č. 1, 8).

V dotazníku, který vytvořila autorka této práce, bylo použito 7 otázek, které se objevily v těchto třech šetřeních. Tyto otázky se jeví jako podnětné a přínosné pro výzkum této práce. Byly však upraveny tak, aby je bylo možné integrovat pro prostředí základních uměleckých škol. Výsledky prvních dvou šetření týkající se názorů manažerů, jsou uvedeny pro zajímavost u příslušných otázek. Zbývajících 9 otázek vytvořila autorka práce sama na základě teoretických poznatků, a to tak, aby pokryly oblast řízení lidských zdrojů, obecných znalostí problematiky a specifických rysů ředitelů ZUŠ.

V dotazníku byly použity 3 typy otázek. 5 otázek je uzavřených s variantními odpověďmi (č. 2, 5, 7, 8, 12). 5 otázek je možno považovat za polouzavřené, protože nabízejí také variantu odpovědi „jiné“, kde respondenti mohli doplnit další z neuvedených možností (č. 1, 3, 4, 13). V jednom případě bylo možné napsat komentář (č. 6). Dotazník také obsahoval 5 otevřených otázek, v nichž respondenti mohli vyjádřit své názory na danou oblast a zároveň se podělit o své zkušenosti (č. 9, 10, 11, 14, 15).

⁶⁵ HEŘMÁNKOVÁ, Jana. *Manažerská etika a její vliv na rozvoj firmy*. Bakalářská práce, Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu, 2014, [online]. [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://dspace.upce.cz/handle/10195/56088>

⁶⁶ TICHÝ, Petr. *Etika a morálka jako součást řízení lidských zdrojů*. Diplomová práce, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení, 2009, [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/creo42/>

Otázky se týkají obecné charakteristiky manažerské etiky (č. 3, 4, 5), etiky v oblasti řízení lidských zdrojů (č. 1, 2, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13) a charakteristiky ředitelů - umělců (č. 14, 15).

3.3 Pilotní výzkum

Pilotní výzkum proběhl v dubnu 2015 ve třech vybraných základních uměleckých školách. Cílem bylo zjistit, zda jsou otázky a dané varianty odpovědí srozumitelné, jak dlouho trvá vyplnění dotazníku a jestli lze sesbírané údaje správně vyhodnotit. Účastníky pilotního šetření byli ředitelé těchto škol. Komunikace probíhala telefonicky a pomocí elektronické pošty. Otázky se jevily jako srozumitelné.

3.4 Výzkumný soubor

Původním záměrem bylo výzkumem zmapovat všechny základní umělecké školy v Praze bez ohledu na zřizovatele a rozeslat dotazníky pomocí elektronické pošty ředitelům těchto škol. Začátkem května 2015 bylo osloveno 35 pražských ZUŠ. Protože se vrátilo pouze 19 odpovědí, rozhodla autorka rozšířit výzkumný soubor o základní umělecké školy v dalších třech největších českých městech (vzhledem k podobným specifickým podmínkám, jako má Praha). Jednalo se o Brno, Ostravu a Plzeň. Jak se ukázalo, největším problémem v této fázi bylo, stejně jako v Praze, zjišťování e-mailových kontaktů na ředitele vybraných ZUŠ. Valná část těchto škol totiž neuvádí na svých webových stránkách kontakt přímo na ředitele školy, ale omezuje se pouze na sekretariát. Toto bylo zohledněno v motivačním e-mailu doprovázejícím samotný dotazník. Autorka tak doufala ve shovívavost příslušných osob, kterým se tento dotazník dostane do rukou. Počet odpovědí se navýšil o dalších 10.

Celkem byly osloveny 73 základní umělecké školy, z toho 35 v Praze, 20 v Brně, 11 v Ostravě a 7 v Plzni. V Praze odpovědělo 19 ředitelů, v Brně 4, v Ostravě 3, v Plzni 3. Odpovědělo tedy 29 respondentů. Návratnost činila 40 %.

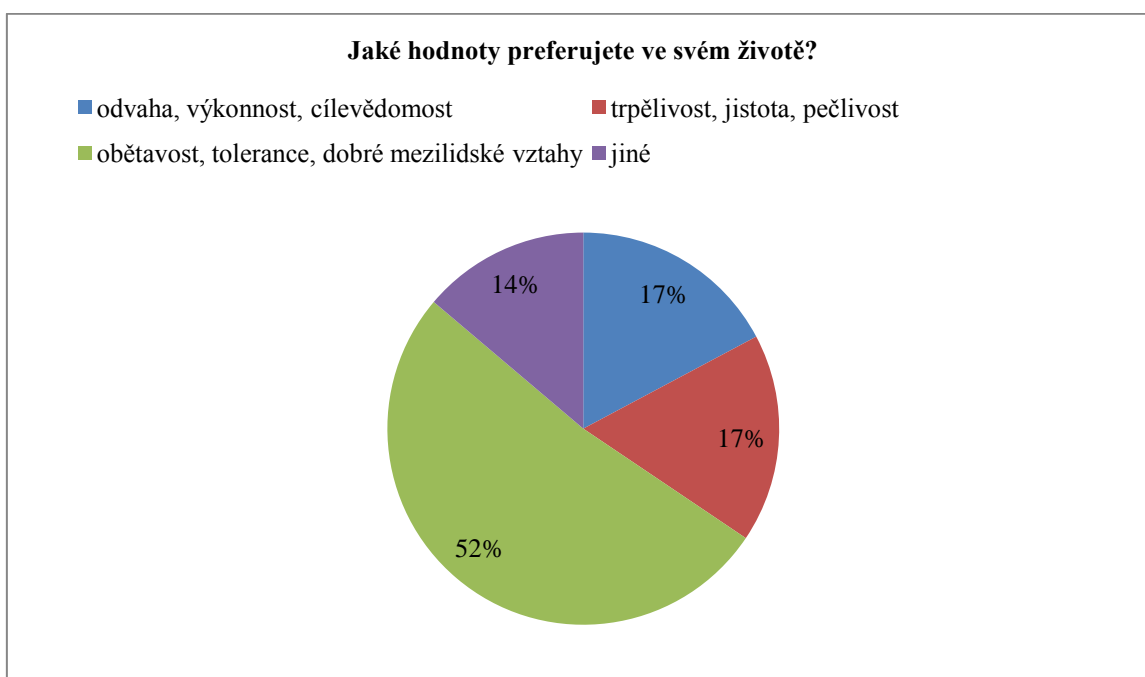
Autorce se následně podařilo zaznamenat několik informací ohledně respondentů, kteří odmítli spolupráci na tomto šetření. Pro zajímavost jsou zde uvedeny. Dva z ředitelů uvedli jako důvod přehlcení dotazníky od studentů vysokých škol a nedostatek času pro jejich vyplňování. Pravděpodobně nejpřekvapivějším zjištěním však bylo, že jeden z dotazovaných

neovládá práci na počítači, proto vše v tomto směru deleguje na svoji sekretářku, která má za úkol došlé dotazníky od studentů vymazávat.

3.5 Analýza a vyhodnocení dat

Hlavním výstupem výzkumu je interpretace výsledků dotazníkového šetření pomocí grafických metod. Odpovědi, které nebylo možné vyhodnotit kvantitativně, jsou interpretovány verbálně.

Otázka č. 1 se týká nejdůležitějších životních hodnot jednotlivých ředitelů.

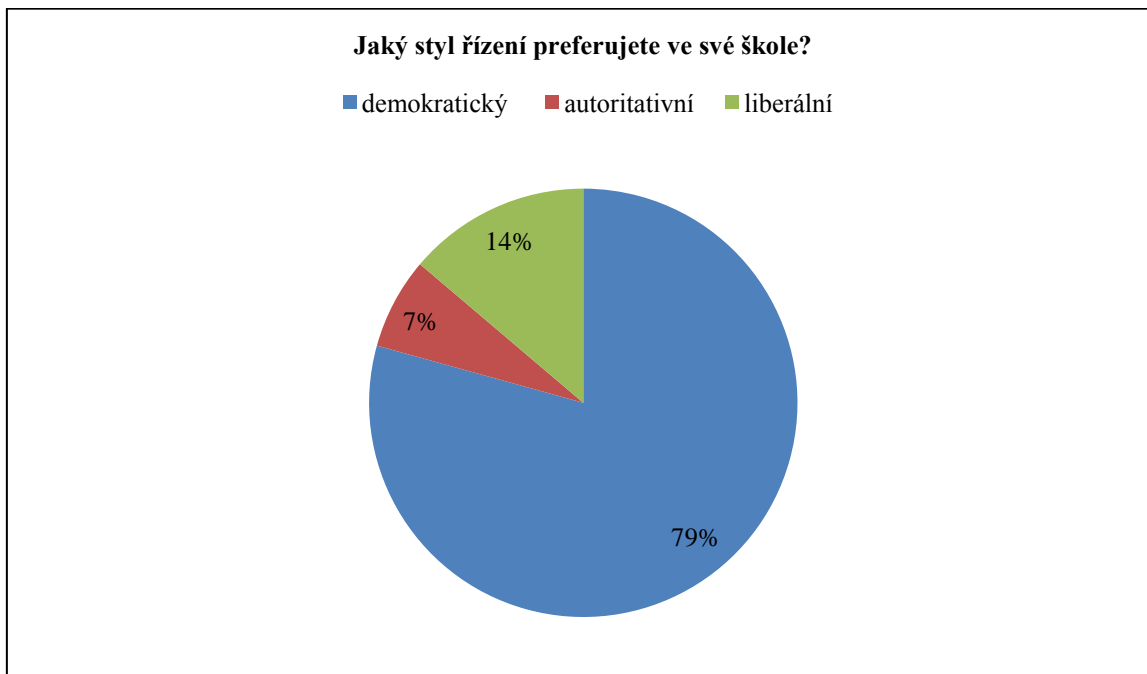


Jako jinou možnost uváděli ředitelé empatii, přímou, pravdu (tyto hodnoty uvedl 1 z respondentů), morálku, slušnost (1 respondent), zodpovědnost (1 respondent). 1 ředitel zvolil 1. variantu (odvaha, výkonnost, cílevědomost) včetně dobrých mezilidských vztahů.

Odvaha, výkonnost a cílevědomost jsou hodnoty typické pro ambiciózní manažery zaměřené především na výkon. Přestože se tento typ objevuje především v podnikatelské sféře, najdeme ho podle výsledků spíše výjimečně i mezi manažery - umělci. Trpělivost, jistotu a pečlivost nalezneme u manažera, který je spíše zdrženlivý, vyhovuje mu rutina. Zaměřuje se nejvíce na kvalitu své vlastní práce. Obětavost, tolerance a dobré mezilidské vztahy naopak charakterizují empatického manažera s důrazem na vedení lidí. Více než polovina ředitelů uvedla tuto možnost. Znamená to tedy, že se snaží co nejvíce přiblížit lidem, být tak empatičtí

ke svému okolí. Právě schopnost empatie je nezbytně potřebná pro rozvoj etického myšlení a chování.

Otázka č. 2 zjišťuje, jaký styl řízení uplatňují ředitelé ZUŠ vůči svým zaměstnancům.



Demokratický styl je založen na vzájemné participaci, vyznačuje se spoluzodpovědností manažera a zaměstnance za konečný výsledek. Autoritativní styl je založen na autoritě vedoucího pracovníka, který sám rozhoduje a nese zodpovědnost za výsledek, vydává příkazy a rozkazy. Liberální styl řízení je založen na důvěře ve schopnosti zaměstnanců, nechává zcela prostor pro jejich iniciativu, zaměstnanci zcela nesou zodpovědnost za výsledky své práce.

V teoretické části se uvádí, že pro vytváření etického prostředí je vhodné opustit autoritativní styl řízení a zaměřit se na vedení lidí.

Z výsledků vyplývá, že většina ředitelů ZUŠ se snaží své pracovníky vést. Svým postojem se tak snaží přiblížit lidem a rozvíjet vzájemnou spolupráci. Není však zcela jasné, zda se tito respondenti v odpovědích na tuto i předchozí otázku pouze nestylizují do určité role z hlediska etiky, protože toto šetření k tomu svým způsobem vybízí. Objektivnost jejich názorů by tak musela být následně zkoumána pomocí šetření zaměřeného na názory jejich zaměstnanců.

Otázka č. 3 zjišťuje, jaký obsah přisuzují ředitelé ZUŠ pojmu „manažerská etika“. Respondenti měli možnost uvést více odpovědí.



Z odpovědí vyplývá, že naprostá většina respondentů předpokládá, že hlavní součástí manažerské etiky je morálka. Je také zřejmé, že většina ředitelů omezuje manažerskou etiku pouze na morálku. Ta musí být její součástí, ale je jen výchozí složkou etiky (viz. teoretická část). Více než polovina respondentů se také domnívá, že součástí manažerské etiky je schopnost získávat a motivovat lidi pro etiku a odpovědnost. Tento faktor je znakem profesionální komunikace se zaměstnanci. Nejmenší počet odpovědí se týkal kvalifikace a celoživotního studia. Tyto dvě součásti manažerské etiky však ovlivňují kompetence ředitelů i zaměstnanců. A jelikož manažerskou etiku je třeba chápat systémově, měla by tudíž prostupovat vším, co ovlivňuje chod školy (viz. teoretická část). Dva ředitelé uvedli další dvě možnosti – vzdělání v oblasti emoční inteligence a mentální vyspělost.

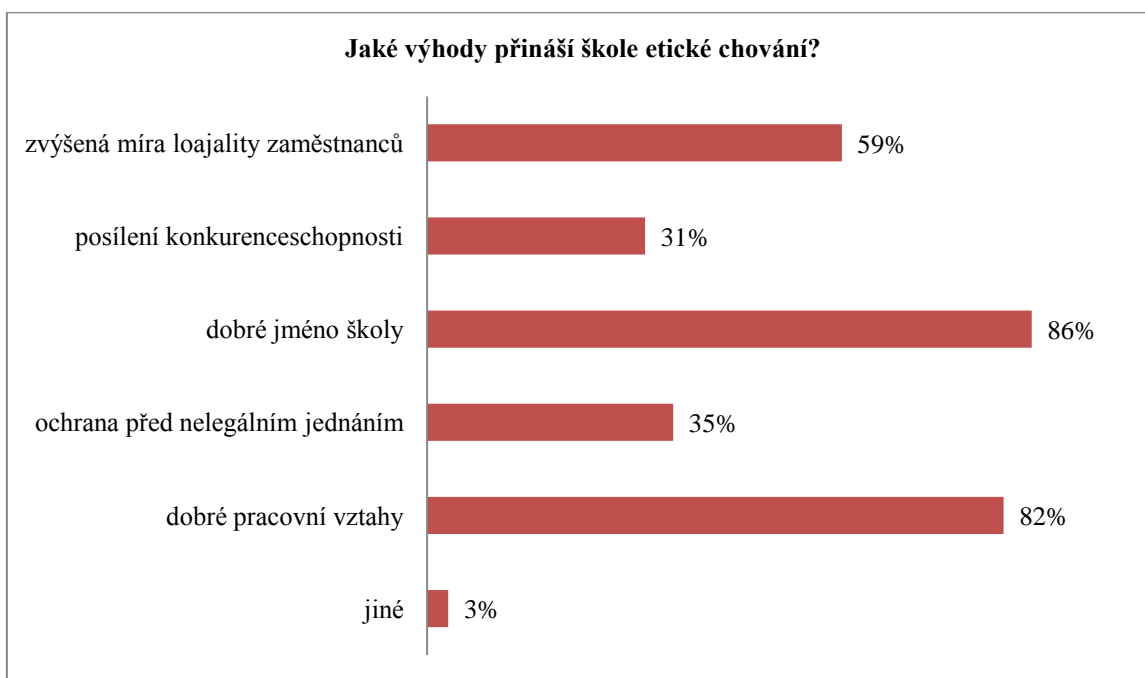
Pojetí pojmu „manažerská etika“ je tedy u ředitelů sporné. Může to být způsobeno tím, že tento termín se používá především v souvislosti s podnikatelskou sférou. Ve školství tento pojem není příliš frekventovaný, ačkoliv otázkou etiky se školy zabývají již od svých prvních počátků.

Touto otázkou se zabývalo také šetření v podnikové sféře v ČR v roce 2010.⁶⁷ V případě tohoto šetření 86 % respondentů předpokládalo, že morálka je hlavní součástí manažerské etiky. Za další důležitou součást (64 %) považovali manažeři schopnost získávat a motivovat

⁶⁷ DYTRT, Zdenek a kol. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Dotisk 1. vyd. Praha: Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3344-6. S. 98 - 99.

lidi pro etiku a odpovědnost. Za nejméně důležitou součást etiky považovali kvalifikaci (30 %). Další varianty uvedlo 6 % manažerů. Tento průzkum napovídá, že ani většina manažerů oslovených firem nedokáže jasně specifikovat pojem „manažerská etika“. Jejich představy se také upínají především na morálku.

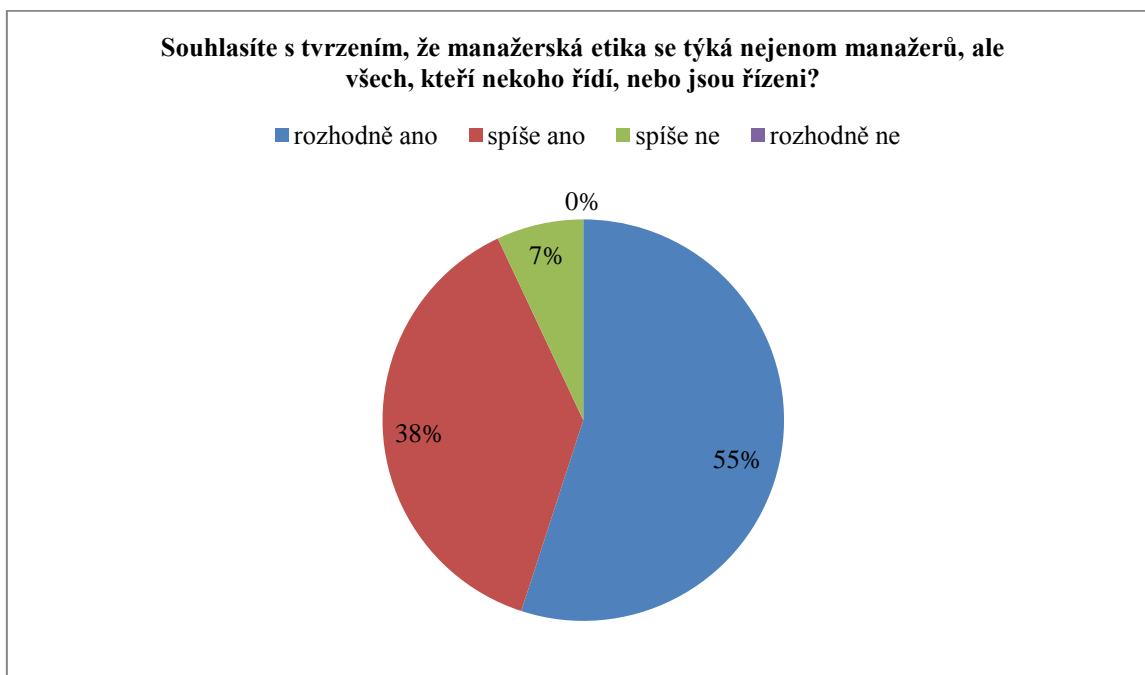
Otázka č. 4 zjišťuje výhody etického chování pro školu. Respondenti měli možnost uvést více odpovědí.



Ze šetření vyplývá, že většina respondentů se domnívá, že etické chování významně ovlivňuje jak vnitřní prostředí školy, a to především vztahy na pracovišti a loajalitu zaměstnanců, tak zároveň působí na vnější prostředí školy, především na dobré jméno školy. Pouze třetina ředitelů spatřuje v etickém chování výhodu pro posílení konkurenceschopnosti. Nabízí se otázka, zda tito ředitelé naznačují, že k posílení konkurenceschopnosti je třeba volit jakékoliv cesty, i za cenu neetického chování. Je také možné, že se tito respondenti sice přiklání k názoru, že etické chování je potenciální výhodou pro konkurenceschopnost, ale jejich zkušenosti z praxe hovoří jinak. V úvahu také přichází možnost, že dotazníkem se zabývali pouze formálně a o daných možnostech neuvažovali do hloubky. Možná právě i z tohoto důvodu většina nedává do souvislosti etické chování s ochranou před nelegálním jednáním. Etické chování by mělo významně přispívat ke konkurenceschopnosti právě v souvislosti s dobrým jménem školy. A nástroje etiky by měly sloužit také jako prostředek pro ochranu před nelegálním jednáním. Jediná uvedená samostatná odpověď upozorňuje na kladný vliv na etické chování žáků.

Podobným šetřením ve firmách v ČR se zabývala v roce 2014 Jana Heřmánková. Výsledky jejího šetření vypadaly takto: Více než polovina dotazovaných vnímá jako výhody zvýšenou míru loajality zaměstnanců (64 %) a dobré pracovní vztahy (61 %). Přibližně třetina respondentů vidí výhodu v posílení konkurenceschopnosti firmy (39 %). 75 % respondentů uvedlo jako variantu ochranu před nelegálním jednáním. Variantu „dobré jméno firmy“ Heřmánková neuvedla. Z průzkumů je jasné, že školy i podniky spojují etické chování především s vytvořením pozitivního klimatu v organizacích.

Otázka č. 5 zjišťuje názory na tuto otázku:



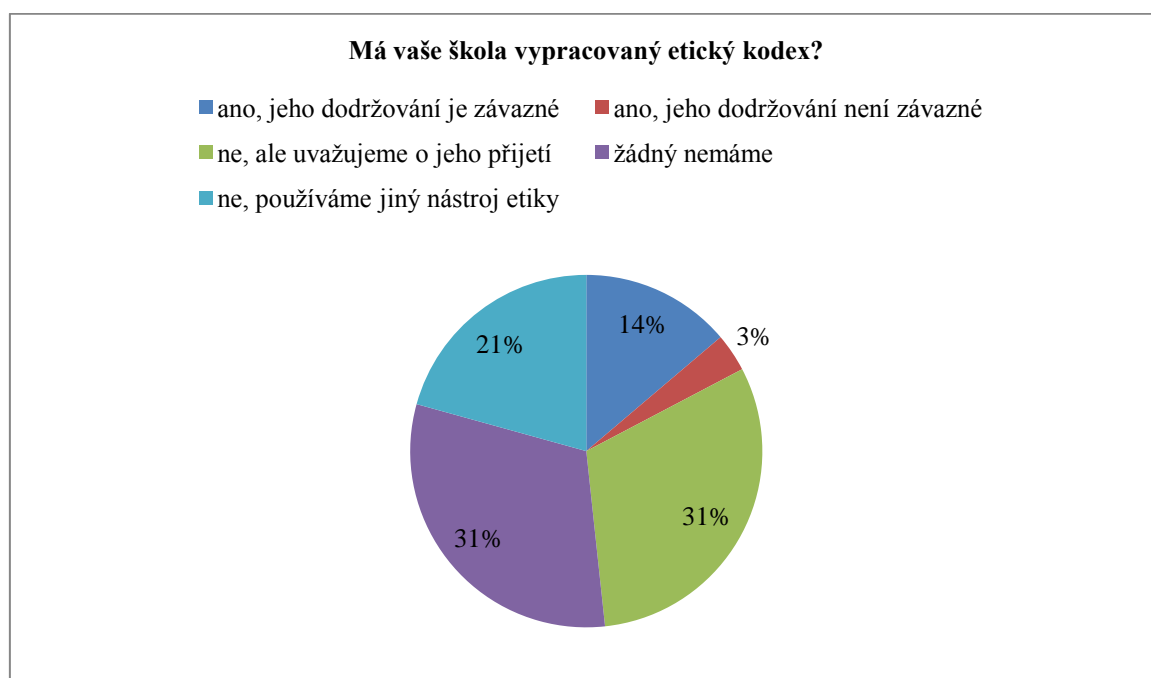
Naprostá většina ředitelů odpověděla na tuto otázku kladně. Více než polovina jednoznačně souhlasí. Více než třetina však souhlasí jen do jisté míry. Názory s jistou mírou zdrženlivosti pravděpodobně pramení z toho, že realizaci manažerské etiky spojují tito ředitelé především s manažery.

„Samozřejmě, že management podniku (organizace) je nutným základem pro budování a kultivaci etiky, jelikož management je pro stakeholdery (tj. všechny participující skupiny) určitým vzorem chování a nositelem etických hodnot ve společnosti. Pokud však chceme kultivovat prostředí v organizaci, musí vyvinout úsilí všichni pracovníci, kteří svou činností mohou na vývoj pracovního prostředí působit.“⁶⁸

⁶⁸ DYTŘT, Zdeněk a kol. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Dotisk 1. vyd. Praha: Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3344-6. S. 129.

Na stejnou otázku se snažilo odpovědět také šetření v podnikové sféře v ČR v roce 2010. V případě tohoto šetření většina respondentů (80 %) souhlasila bez výhrady s tímto tvrzením. S určitým pochybením souhlasilo téměř 18 % respondentů. Spíše ne uvedlo 1 %, rozhodně ne 1 % dotazovaných.⁶⁹ Zde je patrné, že většina manažerů podniků spojuje pojem „manažerská etika“ se všemi pracovníky organizace. Je to pravděpodobně dáno tím, že tento pojem je ve sféře podniků mnohem více frekventovaný než ve školách.

Otázka č. 6 se zabývá nástroji etiky využívanými v základních uměleckých školách. Respondenti měli možnost blíže specifikovat tuto problematiku v případném komentáři.



K aplikaci etiky se používají nástroje etiky. Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, jsou jimi především etické kodexy, etické vzory, vzdělávání a výcvik managementu a zaměstnanců k etickému jednání, etický a sociální audit. Nejvýznamnějším nástrojem je etický kodex.

Z grafu lze vyčíst, že písemnou formou pomocí etického kodexu má etické zásady zpracováno 5 základních uměleckých škol, z toho 4 školy vyžadují dodržování tohoto kodexu. Jak bylo uvedeno v teoretické části, právě vymahatelnost je nejdůležitější součástí etického kodexu. Další třetina škol, která se zúčastnila šetření, uvažuje o vytvoření vlastního kodexu školy. Ze zbývajících odpovědí a komentářů vyplynulo, že ačkoliv nemají tyto školy etické požadavky formálně zpracované a nepoužívají tradiční nástroje etiky, otázkou etiky se přesto zabývají. Většinou dávají přednost dodržování nepsaných pravidel etického chování, jako je například

⁶⁹ DYTTRT, Zdeněk a kol. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Dotisk 1. vyd. Praha: Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3344-6. S. 128 – 129.

slušnost a ohleduplnost k ostatním či zdůrazňování vhodných etických aspektů pro daný okamžik. Objevil se zde názor, že pedagogové – umělci mají svůj kodex vrozený, proto není třeba jim něco přikazovat. Jeden ředitel uvedl, že sice nemají kodex etiky, ale etické chování je součástí filosofie školy. Vedle tradičního nástroje etiky, kterým je etický kodex, byl v jednom případě uveden další z tradičních nástrojů, a to vzdělávání zaměstnanců v oblasti etiky za pomoci odborníka na tuto problematiku.

Také v podnicích v ČR proběhl v roce 2010 průzkum zjišťující existenci etických kodexů v organizacích. Jednalo se o etické normy určené pro všechny zaměstnance včetně manažerů. Tyto kodexy mělo v dané době sepsáno pouze 15 % firem, neformálně mělo tato pravidla zpracováno 41 % dotázaných. Zásady doposud nemělo sestaveno 5 % firem, ale uvažovaly o jejich přijetí. 33 % podniků nemělo zpracováno tyto zásady, ani neuvažovalo o jejich přijetí.⁷⁰

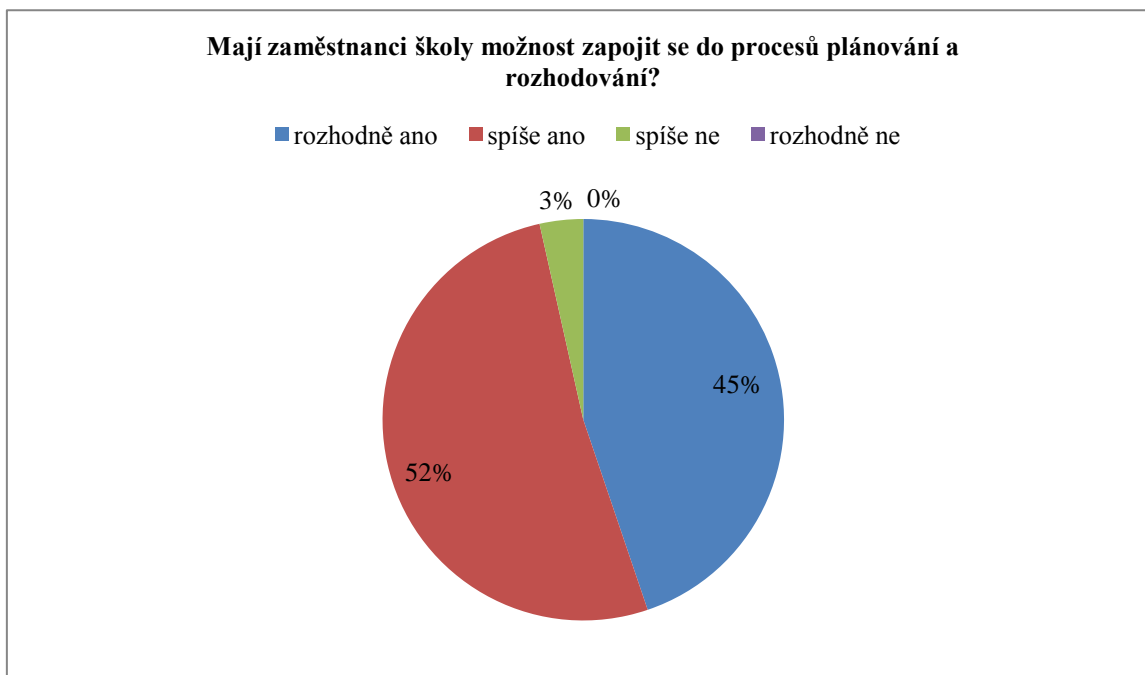
Podobné šetření se uskutečnilo i začátkem roku 2015 na ZŠ a SŠ na Chomutovsku. Tento výzkum proběhl pomocí dotazníkového šetření mezi manažery a dalšími pracovníky těchto škol (vedoucí praktického vyučování, vedoucí učitel pracoviště, vedoucí domova mládeže). Celkem bylo osloveno 60 respondentů, návratnost činila 83,3 %. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, zda ve vybraných školách existují etické kodexy školského managementu. Výsledky ukázaly, že tento typ kodexu školy nemají. Respondenti měli povědomí o tom, co kodex je (70 %), ale většina (71 %) o tento typ nástroje etického chování nejeví zájem. Tito respondenti spojují etiku především s morálkou a předpokládají, že morální chování nelze vynutit, protože by mělo být v každém z nás.⁷¹

Z výsledků lze vyčíst, že etický kodex je ve všech typech uvedených organizací považován spíše za nadstandard. Za dobré znamení lze považovat, že etický kodex v ZUŠ se objevuje, i když zatím jen zřídka, a další třetina z oslovených ZUŠ uvažuje o jeho přijetí. Dá se tedy předpokládat, že se v blízké budoucnosti pokusí tento dokument vytvořit.

⁷⁰ DYTŘT, Zdeněk a kol. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Dotisk 1. vyd. Praha: Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3344-6. S. 106 – 107.

⁷¹ VINTRLÍKOVÁ, Martina. *Etika školského managementu*. Bakalářská práce, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2015. [online]. [cit. 2015-07-08]. Dostupné z: is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/151704

Otázka č. 7 zkoumá možnost participace zaměstnanců na plánování a rozhodování.



„Plánování je činnost, jejímž vyústěním je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů. Plánem se rozumí záměr na dosažení účelu (poslání, cílů, úkolů) řízeného procesu nebo činností organizace ve stanovaném čase na požadované úrovni.“⁷²

„Rozhodování je procesem výběru z více přístupných variant řešení uvažovaného problému. Při rozhodování jde především o posouzení, případně vytvoření podmínek pro vhodný výběr přípustných variant a o volbu a stanovení postupu realizace vybrané varianty.“⁷³

Organizace, která umožňuje zaměstnancům zapojení do procesů plánování a rozhodování, posiluje sdílení společných hodnot, efektivní vnitřní komunikaci, spoluzodpovědnost a možnost spoluvytváření vlastní identity organizace. Jedná se o participativní proces, který rozvíjí společné názory, otevírá prostor pro diskusi, setkání, motivuje zaměstnance, pomáhá hledat nová řešení, odstraňovat obavy, vyjasňovat rozdílná stanoviska a posiluje týmovou spolupráci. Výsledkem je sdílená představa.⁷⁴

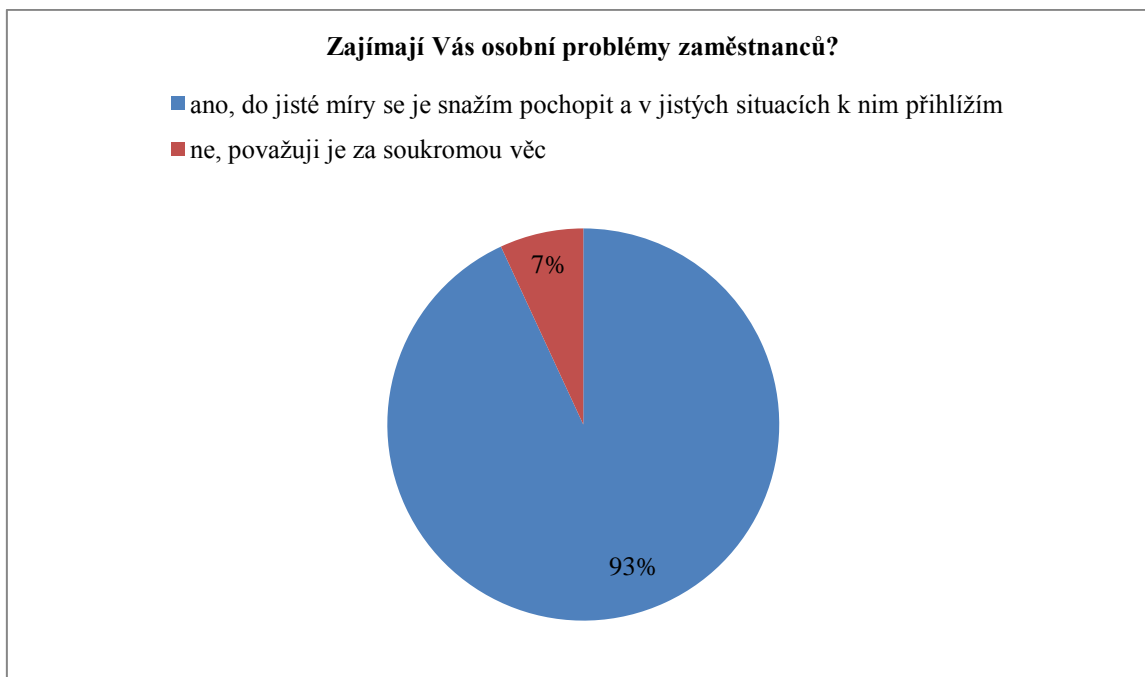
⁷² VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7261-197-3. S. 74 – 75.

⁷³ Tamtéž, s. 150.

⁷⁴ HUŠKOVÁ, Blažena. *Metody zapojování veřejnosti ve strategickém plánování*. Článek, Společnost pro Jizerské hory, [online]. [cit. 2015-06-30]. Dostupné z: [http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/CENMSFK2CK1O/\\$FILE/05_Zapoj%20ve%20v%20SP.pdf](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/CENMSFK2CK1O/$FILE/05_Zapoj%20ve%20v%20SP.pdf)

Naprostá většina respondentů tohoto šetření (28 z 29) odpověděla kladně. 15 ředitelů se však vyjádřilo s jistou rezervovaností. Z toho lze usuzovat, že tito ředitelé si v některých případech chtějí ponechat rozhodnutí zcela sami na sobě.

Otázka č. 8 se týká postojů ředitelů k osobním problémům zaměstnanců.



Jak již bylo řečeno v teoretické části této práce, management organizací by měl v rámci rozvíjení partnerských vztahů na pracovišti pomáhat svým pracovníkům i v řešení jejich soukromých problémů, aby starosti nesnižovaly jejich pracovní aktivitu. Samozřejmě je pro ředitele i zaměstnance vhodné odhadnout správnou míru tohoto zájmu a pomoci. V případě závažných osobních problémů je dobré, aby management školy byl informovaný a mohl tak zohlednit momentální situaci v souvislosti s pracovním výkonem. Už samotný zájem ředitelů může vzbudit v zaměstnanci pocit sounáležitosti, empatie, porozumění, podpořit tak jeho motivaci a zvýšit míru loajality vůči škole.

Výsledek naznačuje, že drtivá většina ředitelů základních uměleckých škol považuje zájem o osobní problémy svých pracovníků za důležitý, projevuje jistou míru empatie a zohledňuje zjištěný fakt v rámci svého řízení.

Otázka č. 9 se zabývala druhy nefinančního odměňování, které ředitelé ZUŠ uplatňují ve škole vůči zaměstnancům. Otázka zněla: „**Jaké druhy nefinančního odměňování uplatňujete ve škole vůči zaměstnancům?**“

Z teoretické části vyplynulo, že schopnost vedoucího motivovat podřízeného je základním předpokladem pro zachování etického charakteru organizace. V rámci řízení lidských zdrojů by manažeři měli stimulovat pracovní motivaci zaměstnanců k plnění úkolů vyplývajících ze strategie organizací, vytvářet podněty podporující myšlení a činnosti zaměstnanců zaměřené na prospěch celé organizace, a posilovat tak zároveň jejich loajalitu. Šetření se zaměřuje na motivaci zaměstnanců vyvolanou pomocí nefinanční odměny. Je známo, že finanční stimuly působí jen dočasně, a navíc je možnost finančního odměňování ve školství značně omezena, proto se mu toto šetření záměrně vyhýbá.

Nejčastější formou nefinančního odměňování v ZUŠ je pochvala, ať už osobní, či veřejně vyjádřená na poradách, prostřednictvím e-mailu, zveřejněná na nástěnce, webových stránkách, v tisku či na koncertě (celkem 22 odpovědí). Dále bylo zmíněno poděkování (18 odpovědí), ocenění a uznání kvalitní práce (10 odpovědí). Jednotlivé odpovědi se týkaly kladného hodnocení před kolektivem, projevení zájmu o práci a její výsledky, vstřícnosti k úpravám pracovní doby, spolurozhodování o dalším vzdělávání, splnění určitých (nespecifikovaných) přání a vstřícné komunikace. Dále se zde objevují možnost čerpání náhradního volna, možnost návštěvy koncertů a divadel, společné posezení. Nejprekvapivější a nejvíce diskutabilní odpovědí byla zřejmě možnost čerpání volna během školního roku - doba veškerých prázdnin je hrazena jako samostudium, není tedy nutné čerpat dovolenou.

Z odpovědí vyplývá, že všichni respondenti hojně využívají nefinanční formy odměňování, a to především formou pochvaly.

Otázka č. 10 se zabývá etickými problémy na pracovišti. Otázka zněla: „**Jaké etické problémy na pracovišti řešíte nejčastěji?**“

Ze šetření vyplývá, že ředitelé ZUŠ nejčastěji řeší špatnou pracovní kázeň svých zaměstnanců (celkem 21 odpověď). Jedná se především o nedodržování pracovní doby a neplnění administrativy v daných termínech. Druhým nejčastějším problémem je bezohlednost (6 odpovědí). Objevily se zde také problémy jako nevhodná komunikace se zákonnými zástupci žáků či se žáky (5 odpovědí), nekolegiálnost (4 odpovědi), pomluvy (4x), manipulace jak vůči kolegům, tak vůči žákům a rodičům (3x), agresivita při jednání (3x), neochota ke spolupráci (2x) a nezájem o dění ve škole (2x). Jednotlivé odpovědi se týkaly užívání alkoholu na

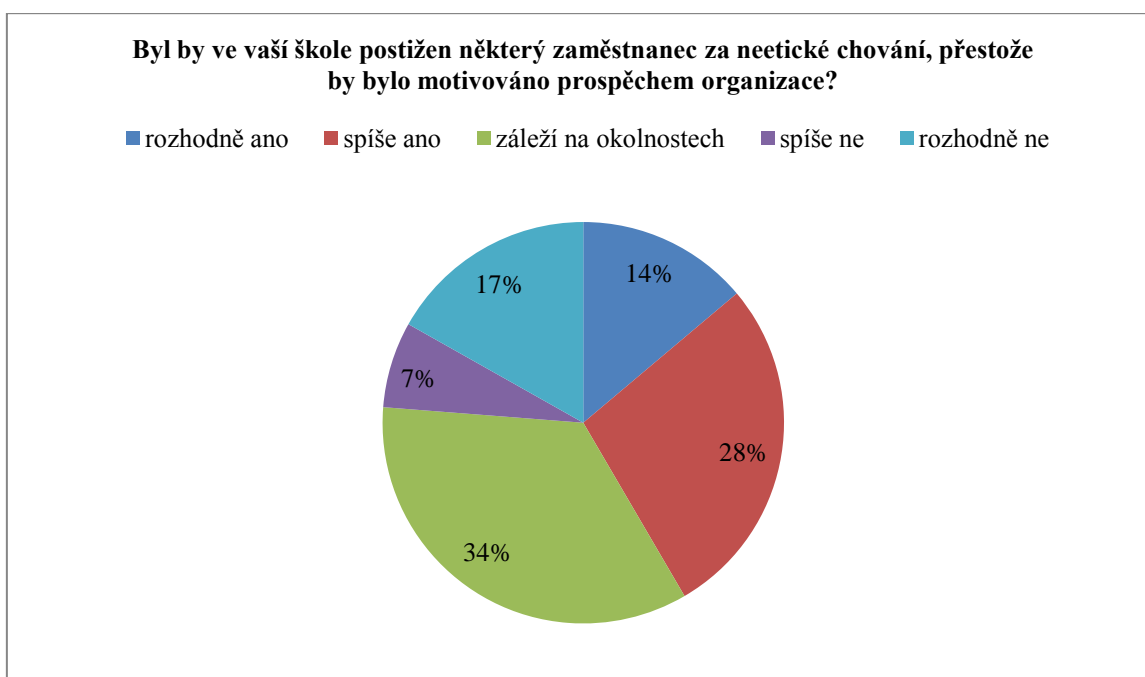
pracovišti, udávání, intrik, nedisciplinovanosti, netolerance, sobectví, špatné reprezentace na veřejnosti, netaktního předávání informací rodičům žáků, záměrné dezinformace a neschopnosti nést důsledky za vlastní špatná rozhodnutí. Dva z ředitelů uvádějí, že dosud žádné problémy tohoto typu neřešili.

Otázka č. 11 se týká postihu v případě neetického jednání. Zněla: „**Jaký postih nejčastěji volíte v případě neetického jednání zaměstnance?**“

Někteří z respondentů zdůrazňují, že je třeba rozlišit druh a míru závažnosti neetického jednání zaměstnance a podle toho zvolit vhodný postih. Je třeba dát tomuto zaměstnanci šanci, aby své jednání vysvětlil, a hledat východisko ze vzniklé situace. Upozorňují také na to, že na neetické jednání je třeba poukazovat a řešit ho, aby nezůstalo bez povšimnutí. Může se tak předejít opakování stejných či podobných případů.

Nejčastěji řeší ředitelé ZUŠ neetické jednání formou osobního pohovoru (celkem 22 odpovědi), případně napomenutím (10 odpovědi). Jako další druhy postihu uvádějí vytýkáci dopis (4 odpovědi) a zápis o přestupku (2 odpovědi). Ve dvou případech je od zaměstnance vyžadována veřejná omluva. Finanční postih uvedli 4 ředitelé, a to formou dočasného odebrání osobního příplatku či odměn. V nejvážnějších případech přistupují k rozvázání pracovního poměru (5 odpovědi).

Otázka č. 12 se zaměřuje na možnou toleranci neetického chování zaměstnanců v určité specifické situaci.

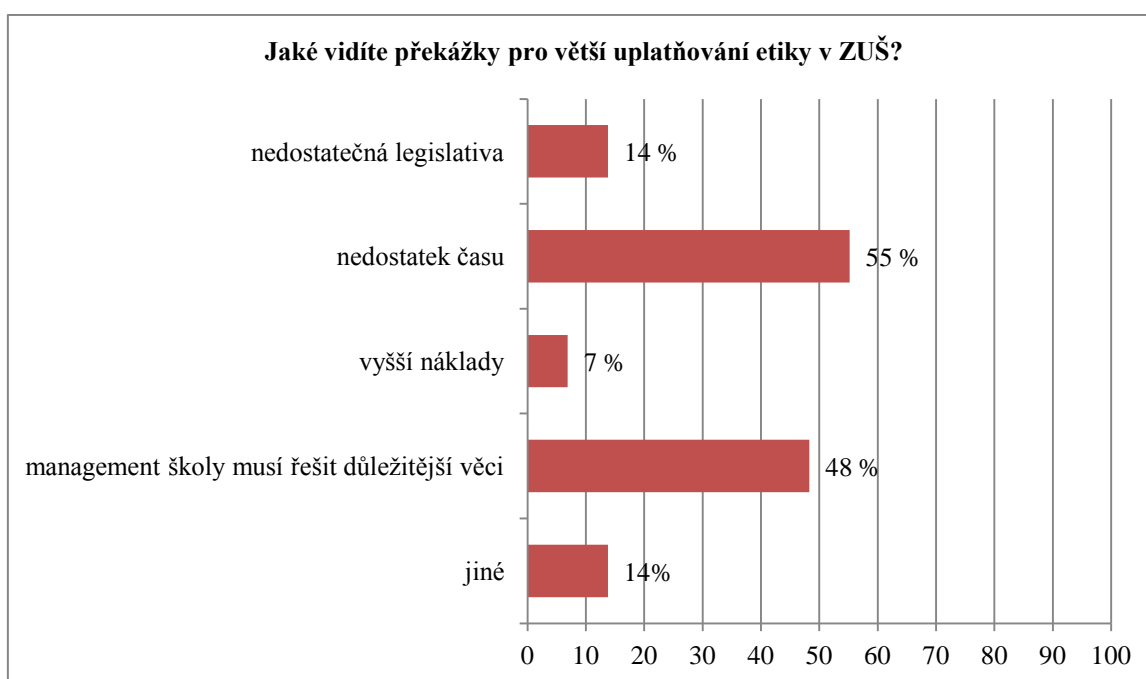


Z výsledků lze vyčíst, že poměrně nízké procento ředitelů je zcela přesvědčeno, že by měl být jednoznačně potrestán zaměstnanec, který by pod vlivem dojmu, že prospívá škole, jednal neeticky. Téměř třetina dalších respondentů se spíše přiklání k tomuto názoru. Většina ředitelů však přiznává, že by neetické chování v jistých případech tolerovala, či dokonce v tomto případě nezvolila žádný postih pro neeticky jednajícího zaměstnance.

Vyplývá z toho, že neetické chování v prostředí základních uměleckých škol je do určité míry tolerováno, má tedy své místo. Autorka práce předpokládá, že ředitelé škol jsou si vědomi faktu, že neetické jednání není správné, ale zkušenosti z jejich praxe mohou být v konkrétních případech v rozporu s tímto názorem. V prostředí základních uměleckých škol je obecně známo, že neetické jednání například v rámci soutěží se bohužel dosud v některých případech vyplácí.

Touto otázkou se zabývalo také šetření v podnikové sféře v ČR v roce 2010.⁷⁵ Výsledky byly následující: Pouhých 41 % manažerů odpovědělo kladně (14 % rozhodně ano, 27 % spíše ano), dalších 34 % je na hranici mezi etikou a neetikou – záleží na okolnostech, neetické chování by tolerovalo rozhodně 9 % respondentů, spíše ne 16 %. I zde je tedy neetické chování zaměstnanců do určité míry tolerováno.

Otázka č. 13 zjišťuje, co brání většímu uplatňování etiky ve škole. Respondenti měli možnost uvést více odpovědí.



⁷⁵ DYTŘT, Zdeněk a kol. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Dotisk 1. vyd. Praha: Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3344-6. S. 109 - 111.

Z výzkumu vyplývá, že téměř polovina ředitelů nevnímá otázku etiky jako prioritu. Je známo, že na ředitele škol je vyvíjen velký tlak, který je způsoben mnoha faktory, jako jsou například nadměrná administrativní zátěž, neustálé legislativní změny, dosud platná vyučovací povinnost ředitele, tlak na rychlý úspěch aj. Důsledkem je značné časové vytížení a velké pracovní nasazení, které pak mohou odvádět pozornost od takových otázek, jako je systematické zavádění etiky do každodenní praxe. Pozornost je tak nutně zaměřena spíše na řešení kvantitativních než kvalitativních jevů. Aby byla manažerská etika efektivní, musí být součástí všech organizačních jevů, tím se samozřejmě zvyšuje náročnost na management. Navíc se jedná se o dlouhodobý proces, jehož výsledky se ukážou často až s velkým časovým odstupem. Do popředí se také dostává otázka přístupu k řešení etických otázek. V šetření se objevily názory, že ředitelé jsou k tomuto tématu laxní, nemají dostatek informací, zkušeností a motivace. Jistou roli může hrát také nepřipravenost společnosti včetně učitelů k řešení takovýchto otázek. V souvislosti s touto nepřipraveností je třeba podotknout, že problémem mohou být také neetické vzory vrcholných představitelů státu a stále kvetoucí korupce často s malým či žádným postihem.

Otázka č. 14 zjišťuje názory ředitelů na oblast řízení, která je ovlivněna rysy ředitele – umělce na základě jejich vlastního hodnocení. Otázka zněla: „**Jaké oblasti řízení ovlivňuje „umělec ve Vás“ pozitivně a jaké negativně?**“

Podle názorů respondentů je osobností ředitele – umělce nejvíce ovlivněno řízení lidských zdrojů, respektive vedení lidí (celkem 12 odpovědí), a to jak v pozitivním, tak v negativním slova smyslu. Právě v řízení lidských zdrojů má etika své nezastupitelné místo. Do popředí se dostala i otázka charakteristiky specifických rysů umělců, ať už jsou tím myšleni samotní ředitelé, či pedagogové ZUŠ. Právě v souvislosti s vedením lidí byly řediteli pozitivně hodnoceny tyto vlastnosti: emotivní přístup, schopnost naslouchat, otevřenost, empatie k druhým (za konkrétní projev empatie lze považovat pochopení pro nechuť umělců plnit úkoly v oblasti administrativy), dobrá komunikace, dobrá atmosféra na poradách. Bylo také uvedeno, že aktivní umělec může jít příkladem jak kolegům, tak žákům. Negativně jsou hodnoceny sebeřízení (sebekázeň, dochvilnost, dodržování termínů) a příliš liberální přístup k zaměstnancům. Ve všech oblastech řízení, tedy nejen v rovině etiky, podle nich lze pozitivně využít kreativitu, nadhled, tvořivost, schopnost improvizace, osobní inspiraci, toleranci a pozitivní přístup. Negativně je ovlivněna administrativa, a to především z hlediska nedodržování termínů v důsledku nechuti většiny ředitelů k těmto úkolům. Jeden z respondentů uvedl problém s dodržováním pravidel, u kterých postrádá smysl. Všechny

oblasti řízení negativně ovlivňuje emoční labilita a tzv. snílkovství. Tři respondenti uvedli, že „umělec v nich“ ovlivňuje pozitivně vše.

Pro zajímavost na závěr cituji jeden z názorů: „Obecně ‘umělecká duše’ potřebuje svobodu, kterou mu funkce ředitele neposkytuje. Takže umělce v člověku spíše zabíjí.“

Otázka č. 15 se snaží nalézt specifické rysy ředitelů základních uměleckých škol na základě jejich sebereflexe a vybrat z nich etické aspekty. Otázka zněla: „**V čem si myslíte, že je největší rozdíl mezi řediteli ZUŠ a řediteli jiných typů škol?**“

Největší rozdíl spatřují ředitelé v tom, že jsou sami umělci (11 odpovědí), což s sebou přináší určitá specifika, a také ve vedení specifického pedagogického sboru: učitelů – umělců (celkem 11 odpovědí), což obnáší potřebu mít pro umělce pochopení. Umělcům přisuzují ředitelé ZUŠ tyto vlastnosti a postoje, které jsou podle nich výraznější než u ostatních lidí: kreativita, kolegiální, individualitu, otevřenost, emotivnost, rozdílné vnímání reality, zesílenou intuici, úctu ke společné práci, umělecké cítění, empatii, ale také emoční labilitu, špatnou sebereflexi, nerespektování pravidel a odpor k administrativě a předpisům. Je také třeba počítat s tím, že samostatné umělecké obory reprezentují odpovídající typy lidí, z nichž někteří jsou velcí individualisté. Umělce – ředitele dále respondenti specifikují takto: je více demokratický ve vedení a osobním přístupu, přátelský, musí mít neustále přehled v oblasti umění, zřídka kdy manipuluje a na rozdíl od ředitelů jiných škol chodí mnohem častěji na koncerty, taneční vystoupení, výstavy a do divadla ve své pracovní době. Jeden z ředitelů uvedl další podstatný rozdíl – ředitelé a pedagogové ZUŠ mají k dispozici výběrové žáky a nemusí poskytovat stupeň vzdělání. Tři ředitelé poukazují na aktuální problém, který se řeší mnoho let - na základní umělecké školy je pohlíženo za strany veřejnosti, rodičů žáků, ředitelů jiných typů škol, ale i zřizovatelů spíše jako na zájmové organizace provozující tzv. kroužky, a ne jako na školu. Existuje dokonce snaha o vymazání z rejstříku škol. Ředitelé ZUŠ se tak cítí být neplnohodnotnými, je na ně pohlíženo s rezervou a váha jejich povolání není vnímána stejně jako u jiných ředitelů. Údajně existuje i rozdíl v odměňování ředitelů ZUŠ ze strany zřizovatele, přestože povinnosti mají všichni stejné. Objevil se zde i názor, že rozdíl mezi ZUŠ a jinými typy škol je v tom, že v ZUŠ zaujímají mnohem významnější místo mimoškolní akce. Pět respondentů nespatřuje žádný rozdíl mezi řediteli ZUŠ a dalších typů škol.

Pro vnímání etického rozměru je třeba využít těchto z uvedených charakteristik: kolegiální, otevřenost, empatie, úcta ke společné práci, emotivnost, nemanipulativní způsob jednání. Jak

již bylo uvedeno v otázce č. 2, zde uvedený demokratický způsob řízení též výrazně přispívá k vytváření etického prostředí.

Uvádím zde dva nejzajímavější citáty, pro mnohé ředitele pravděpodobně i nejdiskutabilnější:

„Pohybují se (ředitelé ZUŠ – pozn. autorky) v prostředí, které soukromě označuji termínem UU, tedy Umělci Učitelé. Sami z tohoto prostředí vycházejí. Umělci mají někdy problém s vnímáním reality, sebereflexí. Protože v dnešní době je ředitel na jakékoliv škole především manažer, je třeba mít dost trpělivosti, pevných nervů, důslednosti, někdy i obratnosti, aby u svých kolegů dosáhl toho, co je třeba - dobře pracujícího organismu organizace. A oni /učitelé/ to zase obráceně zkoušejí na něj - ředitele. V tomto prostředí nezískáte respekt snadno, snad ani v okamžiku, když budete výborným výkonným umělcem a ještě přidáte "modré z nebe". Ale možná je to všude na řídicích místech ve školství stejné.“

„Ředitel ZUŠ by měl být pedagog, aby dokázal ocenit výsledky umělecké práce a chápat potřeby pedagoga k jeho práci. Ředitelé ostatních škol mohou být pouze ekonomové, kteří pracují s čísly a jde jim pouze o ekonomické výsledky.“

Na závěr uvádím poeticky vyjádřený názor jednoho z respondentů:

„Největší rozdíl je v doteku múzy.“

Téma manažerské etiky je natolik důležité, zajímavé a obsáhlé, že by si zasloužilo pozornost v rámci dalších výzkumů. Bylo by možné zkoumat například vliv etického chování zaměstnanců na chování žáků, vliv na okolní prostředí školy aj. Zajímavé by také bylo porovnat výsledky tohoto šetření s názory a zkušenostmi učitelů, žáků či ředitelů jiných typů škol.

Autorka práce se domnívá, že svým výzkumem mohla též inspirovat mnohé z oslovených ředitelů ke zvýšenému zájmu o tuto problematiku.

4 Závěr

Tématem této práce byla manažerská etika v prostředí základních uměleckých škol. Předmětem teoretické části byla obecná problematika manažerské etiky a specifikace prostředí základních uměleckých škol. Cílem bylo provést faktografickou rešerši z dostupných zdrojů, určit specifika prostředí ZUŠ a zjištěné poznatky využít v rámci výzkumu v praktické části práce.

Praktická část mapovala prostředí základních uměleckých škol v Praze, Brně, Ostravě a Plzni. Výzkum se týkal etických problémů ve vybraných školách z pohledu manažerů – ředitelů těchto škol. Zaměřoval se především na zjištění konkrétního stavu v oblasti etického řízení, dále na obecné znalosti v oblasti manažerské etiky a na etické postoje manažerů. Cílem výzkumu bylo zjistit názory, postoje, znalosti a zkušenosti ředitelů základních uměleckých škol v této oblasti a na základě vyhodnocení výsledků šetření určit rozsah znalostí o dané problematice, vyhodnotit podmínky pro rozvoj etických vztahů ve školách, specifikovat etické postoje ředitelů ZUŠ, a nalézt tak odpověď na tři výzkumné otázky:

1. Do jaké míry jsou ředitelé ZUŠ obeznámeni s obecnou problematikou manažerské etiky?

Z výzkumu v základních uměleckých školách vyplývá, že ředitelé těchto škol nemají zcela jasnou představu o významu pojmu „manažerská etika“, a to jak z hlediska obsahu - svoji představu spojují především s morálkou (ta je pouze výchozí součástí manažerské etiky), tak i z pohledu zainteresovaných skupin – manažerská etika je do určité míry spojována pouze s manažery. Tento pojem ve školách není příliš frekventovaný, je spojován především s podnikatelskou sférou. Za výhody etického chování (otázka č. 4) považují respondenti především budování dobrého jména školy, podporu dobrých pracovních vztahů a zvýšenou míru loajality zaměstnanců.

2. Jaké podmínky vytvářejí ředitelé ZUŠ pro rozvoj etických vztahů ve svých školách?

Z otázky číslo 13 vyplývá, že téměř polovina ředitelů nestaví aplikaci pravidel etického chování ve škole do popředí svého zájmu. To je pravděpodobně způsobeno velkým tlakem na ředitele škol, spojeným s nedostatkem času, a také jejich osobním přístupem k tomuto tématu. Napovídá tomu i výsledek, který ukazuje, že si nejsou plně vědomi skutečného obsahu pojmu „manažerská etika“, a tím i jeho úplného významu.

Etické chování je obecně vnímáno jako něco, co je očekávané, protože většina lidí je přesvědčena o tom, že by se lidé k sobě měli chovat slušně. Z pohledu organizace je však nutné etická pravidla systematicky zavádět do všech organizačních jevů, tuto oblast neustále podporovat, kontrolovat, chránit, rozvíjet, postihovat neetické jednání, a tím vytvářet a posilovat etické prostředí, které se pozitivně odráží nejen v samotné organizaci a jejím okolí, ale také ve společnosti.

Z hlediska neetického chování řeší respondenti nejčastěji špatnou pracovní kázeň zaměstnanců, následují špatné vztahy na pracovišti a nevhodná komunikace. Jako postih volí především domluvu či napomenutí. Ve zvláště závažných případech přistupují k rozvázání pracovního poměru. Výzkum však také napovídá, že neetické chování motivované prospěchem školy je do určité míry tolerováno.

Ze šetření vyplývá, že etický kodex, který je obecně nejznámějším a nejpoužívanějším nástrojem etického řízení, je v základních uměleckých školách zatím považovaný za nadstandard. Pro implementaci etiky do škol volí ředitelé především neformálně zpracovaná pravidla etického chování.

V oblasti řízení lidských zdrojů uplatňují ředitelé především demokratický styl řízení, který je založen na vzájemné spolupráci. Napovídá tomu také otázka týkající se možné spolupráce zaměstnanců při plánování a rozhodování. Tato spolupráce je do značné míry vítána. Ředitelé ZUŠ jsou ve většině případů empatičtí vůči svým zaměstnancům, jejich osobní problémy jim nejsou lhostejné a přihlížejí k nim ve svých rozhodnutích. Snaží se také stimulovat pracovní motivaci zaměstnanců pomocí nefinančních odměn, a to především formou pochvaly, ale také poděkováním, oceněním a uznáním kvalitní práce. Obětavost, toleranci a dobré mezilidské vztahy uvádí většina respondentů jako nejuznávanější životní hodnoty.

Je tedy možné prohlásit, že ředitelé ZUŠ vytvářejí podmínky pro etické chování ve školách především svým přístupem k zaměstnancům, které se snaží vést tak, aby podporovali jejich iniciativu a spolupráci, avšak neetické chování není postihováno zcela bez výjimek. Je zde nutné poukázat na to, že společnost a legislativa proti neetickému chování dostatečně nebojují, takže toto chování stále ještě někomu přináší výhody.

3. Jaká specifika vykazují etické postoje těchto ředitelů?

Největším specifikem ředitelů ZUŠ je jejich „umělecká duše“ a také práce s pedagogy – umělci. To s sebou přináší jistý druh myšlení, postojů, hodnot, přístupu k lidem, zkušeností či dovedností, které se promítají do řízení školy. Ředitelé za specifikum manažerů – umělců považují zvýšenou míru empatie, otevřenost, osobní a emotivní přístup, převážně demokratický styl řízení, obětavost, toleranci a schopnost naslouchat. Těmito vlastnostmi je posilováno etické myšlení a etické cítění. Je tudíž možné se domnívat, že ředitelé základních uměleckých škol mají vzhledem ke svému uměleckému zaměření přirozeně rozvinuté mravní cítění a vnímání, tudíž disponují i velkým potenciálem pro etické chování.

Z celkového výzkumu vyplývá, že ředitelé ZUŠ se tématem etiky ve svých školách zabývají, avšak mnohdy jen do určité míry, nesystematicky a neformálním způsobem, což se do budoucna jeví jako nedostatečné. Dokládá to Zdenek Dytrt, který se dlouhodobě zabývá manažerskou etikou u nás i ve světě. Na základě svých zkušeností a výzkumů prováděných v oblasti manažerské etiky upozorňuje na obecný nezájem manažerů v České republice k otázkám etiky, a to ve všech druzích organizací.⁷⁶ Uvádí, že ve vyspělém světě neustále roste zájem o tuto problematiku. Z pohledu globalizace je tedy možné předpokládat, že budoucí trend vývoje bude založen na vysoké kultuře a etických postojích firem, institucí a samozřejmě i jejich manažerů.⁷⁷ Čeští manažeři (včetně ředitelů základních uměleckých škol), tak budou nuceni či sami motivováni přizpůsobit se tomuto trendu ve svém vlastním zájmu i v zájmu svých organizací.

⁷⁶ DYTRT, Zdenek a kol. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Dotisk 1. vyd. Praha: Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3344-6. S. 145.

⁷⁷ DYTRT, Zdenek. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1. S. 22 – 25.

5 Seznam použitých informačních zdrojů

Tištěná literatura:

1. DYTRT, Zdenek. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1.
2. DYTRT, Zdenek a kol. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Dotisk 1. vyd. Praha: Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3344-6.
3. *Filosofický slovník*. 1. vyd. Praha: Knižní klub, 2009. 358 s. ISBN: 978-80-242-2582-1.
4. GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. 2. vyd. Praha: Metafora, 2011. 336 s. ISBN 978-80-7359-334-6.
6. LUKNIČ, Arnold. *Štvrtý rozmer podnikania – etika*. 1. vyd. Trenčín: SAP – Slovak Academic Press, 1994, 344 s. ISBN 80-85665-30-1.
7. PECK, M. Scott. *Nevyšlapanou cestou*. 1. vyd. Praha: Argo, 2008. 274 s. ISBN 80-7203-036-1.
8. PECK, M. Scott. *Svět, který čeká na zrození*. 1. vyd. Praha: Argo, 2003. 427 s. ISBN 80-7203-490-1.
9. PRŮCHA, Jan, VALTEROVÁ, Eliška, MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2003, 324 s. ISBN 80-7178-772-8.
10. PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
11. VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Ol'ga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
12. THOMPSON, Mel. *Přehled etiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 168 s. ISBN 80-7178-806-6.
13. VANĚK, Jiří. *Obecná, ekonomická a informační etika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 252 s. ISBN 978-80-7357-504-5.
14. VESELOVSKÝ, Zdeněk. *Chováme se jako zvířata?* 1. vyd. Praha: Panorama, 1992. 244 s. ISBN 80-7038-240-6.
15. WEIS, Petr a kol. *Etické otázky v psychologii*. 1. vyd. Praha: Portál, 2011. 352 s. ISBN 978-80-7367-845-6.

Internetové zdroje:

16. *Anonymní informační linky (whistleblowing)*. Business Continuity, 2013. [online]. [cit. 2015-07-05]. Dostupné z: <http://www.continuity.cz/aa-13-anonymni-informacni-linky-whistleblowing-.php>
17. HEŘMÁNKOVÁ, Jana. *Manažerská etika a její vliv na rozvoj firmy*. Bakalářská práce, Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu, 2014. [online]. [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://dspace.upce.cz/handle/10195/56088>
18. *Seznam základních uměleckých škol v ČR*. [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: https://www.izus.cz/kontakt/seznam_zakladnich_umeleckych_skol_v_cr/
19. TICHÝ, Petr. *Etika a morálka jako součást řízení lidských zdrojů*. Diplomová práce, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení, 2009. [online]. [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/creo42/>
20. GRECMANOVÁ, Helena. *Vliv prostředí školy na její klima*. Článek, Metodický portál RVP, základní vzdělávání, 2004. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/k/z/124/VLIV-PROSTREDI-SKOLY-NA-JEJI-KLIMA.html/>
21. HUŠKOVÁ, Blažena. *Metody zapojování veřejnosti ve strategickém plánování*. Článek. Společnost pro Jizerské hory. [online]. [cit. 2015-06-30]. Dostupné z: [http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/CENMSFK2CK1O/\\$FILE/05_Zapoj%20ve%20v%20SP.pdf](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/CENMSFK2CK1O/$FILE/05_Zapoj%20ve%20v%20SP.pdf)
22. *Kreativita a šilenství k sobě nemají daleko*. Článek. [online]. [cit. 2015-07-06]. Dostupné z: <http://psychologie.cz/kreativita-silenstvi-k-sobe-nemaji-daleko/>
23. KNAPEKOVÁ (JANOUSHKOVÁ), Marie. *Smysl umění v lidském životě*. Článek. [online]. [cit. 2015-07-06]. Dostupné z: <http://www.clovekrozumny.eu/clanky/SMYSL-UMENI-V-LIDSKEM-ZIVOTE.html>
24. KUDRLOVÁ, Jindřiška. *Historie a současnost ZUŠ v ČR*. Příspěvek do diskuze. Sborník příspěvků: *Umělecké vzdělávání a role kulturních institucí. Praha 22. – 23. září 2011*. Praha: NIPOS, 2011. [online]. [cit. 2013-04-01] S. 70. Dostupné z: http://www.umeleckevzdelavani.cz/data/DF_sbornik_prispevku_web.pdf

25. RVP ZUV. [online]. [cit. 2015-06-18]. Dostupné z: <http://rvp.cz/informace/dokumenty-rvp/rvp-zuv>
26. SPOUSTA, Vladimír. *Specifika uměleckého tvoření a uměleckého vychovávání*. Příspěvek do Universitas, revue Masarykovy univerzity, Brno, 4/2014. [online]. [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <https://journals.muni.cz/universitas/article/view/2704/2255>
27. STÁREK, Jiří. *Etický kodex ředitelů pražských ZUŠ (v období rozpadu uranu)*. Článek, Speciál pro ZUŠ 4/13. Zprávy z AZUS ČR. [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: http://www.nadosahruky.cz/azus/prilohy/file_211844.pdf
28. VINTRLÍKOVÁ, Martina. *Etika školského managementu*. Bakalářská práce, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2015. [online]. [cit. 2015-07-08]. Dostupné z: is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/151704

Další zdroje:

29. Dotazníky vytvořené pro výzkum v této bakalářské práci a odpovědi získané od ředitelů ZUŠ v období květen – červen 2015.

6 Příloha

DOTAZNÍK

1. Jaké hodnoty preferujete ve svém životě?

- a) Odvaha, výkonnost, cílevědomost
- b) Obětavost, tolerance, dobré mezilidské vztahy
- c) Trpělivost, jistota, pečlivost
- d) Jiné

2. Jaký styl řízení preferujete ve své škole?

- a) Demokratický
- b) Autoritativní
- c) Liberální

3. Co považujete za součást manažerské etiky? (můžete uvést více odpovědí)

- a) Morálka
- b) Kvalifikace (teoretické znalosti a praktické zkušenosti), celoživotní vzdělání
- c) Schopnost získávat a motivovat lidi pro etiku a odpovědnost
- d) Jiné

4. Jaké výhody přináší škole etické chování? (můžete uvést více odpovědí)

- a) Zvýšená míra loajality zaměstnanců
- b) Posílení konkurenceschopnosti
- c) Dobré jméno školy
- d) Ochrana před nelegálním jednáním
- e) Dobré pracovní vztahy
- f) Jiné

5. Souhlasíte s tvrzením, že manažerská etika se týká nejenom manažerů, ale všech, kteří někoho řídí, nebo jsou řízeni?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

6. Má vaše škola vypracovaný etický kodex? (je možno připojit komentář)

- a) Ano, jeho dodržování je závazné
- b) Ano, jeho dodržování není závazné
- c) Ne, ale uvažujeme o jeho přijetí
- d) Žádný nemáme
- e) Ne, používáme jiný nástroj etiky (uved'te jaký):

7. Mají zaměstnanci možnost zapojit se do procesů plánování a rozhodování?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

8. Zajímají Vás osobní problémy zaměstnanců?

- a) Ano, do jisté míry se je snažím pochopit a v jistých situacích k nim přihlížím
- b) Ne, považuju je za soukromou věc

9. Jaké druhy nefinančního odměňování uplatňujete ve škole vůči zaměstnancům?

10. Jaké etické problémy na pracovišti řešíte nejčastěji?

11. Jaký postih nejčastěji volíte v případě neetického jednání zaměstnance?

12. Byl by ve vaší škole postižen některý zaměstnanec za neetické chování, přestože by bylo motivováno prospěchem organizace?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Záleží na okolnostech
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

13. Jaké vidíte překážky pro větší uplatňování etiky v ZUŠ? (můžete uvést více odpovědí)

- a) Nedostatečná legislativa
- b) Nedostatek času
- c) Vyšší náklady
- d) Management školy musí řešit důležitější věci
- e) Jiné

14. Jaké oblasti řízení ovlivňuje „umělec ve Vás“ pozitivně a jaké negativně?

15. V čem si myslíte, že je největší rozdíl mezi řediteli ZUŠ a řediteli jiných typů škol?